

**REESTRUCTURACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS EN EL MANEJO DE SUS CUATRO SEDES EN LA  
FUNDACIÓN CENTRO DE RENACIMIENTO A LA VIDA YOLIMA**

**ALEX ALFREDO AMAYA BOLAÑOS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMAS  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**REESTRUCTURACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS EN EL MANEJO DE SUS CUATRO SEDES EN LA  
FUNDACIÓN CENTRO DE RENACIMIENTO A LA VIDA YOLIMA.**

**ALEX ALFREDO AMAYA BOLAÑOS**

**Pasantía Institucional para optar por el título de Ingeniero Industrial**

**Director  
JAIRO IDARRAGA  
Administrador de Negocios**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMAS  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniero Industrial**

**HARVEY JARAMILLO**

---

**Jurado**

**DIEGO FRANCO LEYTON**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 15 de marzo de 2013**

## **CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>1. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>1.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA</b>	<b>16</b>
1.1.1 Filosofía institucional.	16
1.1.2 Misión.	17
1.1.3 Visión.	17
<b>2. ANTECEDENTES. DE LA PROPUESTA</b>	<b>18</b>
<b>2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>19</b>
<b>2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>20</b>
<b>2.3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA</b>	<b>21</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>22</b>
<b>3.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>22</b>
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>22</b>
<b>4. INTERÉS DE LA PASANTÍA</b>	<b>23</b>
<b>4.1 INTERÉS ACADÉMICO</b>	<b>23</b>
<b>4.2 INTERÉS PROFESIONAL</b>	<b>23</b>
<b>4.3 INTERÉS LABORAL</b>	<b>23</b>
<b>4.4 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>23</b>
<b>5. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>26</b>
<b>5.1 MARCO TEÓRICO</b>	<b>26</b>
5.1.1 Teoría de la calidad total	26
5.1.2 El cliente exige calidad.	26
5.1.3 La calidad es rentable.	26
5.1.4 La calidad total mejora	26
5.1.5 Teoría de las restricciones (TOC).	27
5.1.6 Enfoque por procesos:	29

5.1.6.1 Un principio de la gestión de la calidad visto desde la perspectiva de las normas ISO 9001:2000	29
5.1.7 Gestión por procesos.	33
5.1.8. ¿Cómo identificar un proceso?.	33
5.1.9. Requisitos para obtener la máxima efectividad de los procesos	34
5.1.9.1. Componente estratégico de los negocios.	36
5.1.9.2. La cultura organizacional de la empresa.	37
5.1.9.3. Las herramientas gerenciales	39
5.1.9.4. La cultura del mejoramiento continuo de la calidad.	39
5.1.9.5. Función de control	39
5.1.9.6. Técnicas de control	40
5.1.9.7. Control directo.	40
5.1.9.8. Conceptualización teorías administrativas.	40
5.1.9.9. El concepto de Servicio al Cliente	42
5.1.10. Diagnostico Empresarial.	45
5.1.11. Diagnóstico de Direccionamiento.	45
5.1.12. Diagnóstico Financiero	45
5.1.13. Diagnóstico de las áreas funcionales.	46
5.1.14. Diagnóstico Externo.	46
5.1.15. Marco conceptual.	46
5.2. MARCO LEGAL	47
5.2.1 Tipo de sociedad.	47
5.2.2. Obligaciones tributarias	48
5.2.3 Estatuto tributario.	49
5.2.4. Obligaciones laborales	51
5.2.4.1 Disposiciones generales para la contratación del personal	51
5.2.4.2. Tipos de contratos	52
5.2.4.3. Contrato de prestación de servicios	53
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	54
6.1 TIPO DE ESTUDIO	54
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	54
6.2.1 Observación.	54
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	55
6.3.1 Fuentes Secundarias.	55
6.3.2 Fuentes Primarias.	55
6.4 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	55
6.4.1 Diagnostico del direccionamiento.	55
6.4.2 Análisis de la Cultura Empresarial.	56

6.4.3 Cultura Organizacional en la fundación Yolima.	56
6.4.3.1 Principios Corporativos	57
6.4.3.2 Valores de la fundación Yolima	57
6.4.3.3 Imagen corporativa.	57
6.4.3.4 Misión.	57
6.4.3.5 Visión.	58
6.4.3.6 Políticas.	58
6.4.3.7 Objetivos y Metas.	58
6.4.3.8 Situación actual.	58
6.4.3.9 Gestión de Control.	58
6.5 FACTORES INTERNOS: DEBILIDADES Y FORTALEZAS	58
6.5.1 Debilidades	58
6.5.2 Fortalezas	59
6.5.3 Análisis áreas funcionales.	61
6.5.3.1 Factores internos: Debilidades y Fortalezas	62
6.6. PROCESOS FUNDACIÓN CENTRO DE RENACIMIENTO A LA VIDA YOLIMA	64
6.6.1 Proceso de admisión pacientes particulares y por EPS.	67
6.7 PROCESO DEL TRATAMIENTO INTERNO	70
6.7.1. Objetivos del tratamiento	72
6.7.2. Etapas Del Proceso Interno	73
6.8. PROCESO DE ADAPTACIÓN SOCIAL	79
6.8.1. Objetivos de la Adaptación Social	80
6.8.2 Etapas Del Proceso de adaptación social.	80
7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA INSTITUCIÓN	88
8. METAS	91
8.1. METAS A CORTO PLAZO	91
8.1.1 Administrativo	91
8.1.2 Recursos Humanos	91
8.1.3 Financieramente	91
8.2 METAS A MEDIANO PLAZO	91
8.2.1 Administrativo.	91
8.2.2. Financieras	92
8.2.3 Recursos Humanos	92
8.3 METAS A LARGO PLAZO	92
8.3.1 Administrativa.	92
8.3.2 Financieramente	92

8.3.3 Recursos Humanos.	92
8.3.4 Diagnostico externo	92
8.3.5 Fuerzas económicas	93
8.3.5.1 A nivel nacional	93
8.3.5.2 Algunos indicadores económicos: PIB, IPC, desempleo y déficit fiscal.	95
8.4. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.	97
8.4.1. Análisis financiero.	99
8.5 PLAN DE ACCIÓN	108
 9. LA NORMALIZACION Y LOS MANUALES EN CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	113
9.1 EL MANUAL ADMINISTRATIVO.	115
9.2. EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.	117
9.2.1. Descripción y características del manual.	117
9.2.2. Elementos contenidos en el manual de procesos y procedimientos.	118
9.2.3. Importancia del manual de procesos y procedimientos.	122
10. DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS	124
10.1. COMPONENTES DE UN PROCESO	124
PROCESO	124
10.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS	125
10.3. ACTORES QUE INTERVIENEN EN CADA PROCESO	125
10.4. ETAPAS BÁSICAS DE LOS PROCESOS.	126
10.5. CONCEPTO SISTÉMICO DE PROCESO	128
10.6. RELACIONES Y RESTRICCIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS	128
10.7. VENTAJAS.	130
 11. CONCLUSIONES	133
 12. RECOMENDACIONES	134
 BIBLIOGRAFÍA	135
 ANEXOS	137

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1. Artículos reguladores del Código Sustantivo del Trabajo</b>	<b>52</b>
<b>Cuadro 2. Leyes que regulan el pago de trabajadores</b>	<b>52</b>
<b>Cuadro 3. Disposiciones el contrato a término Fijo</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro 4. Leyes que regulan los contratos por prestación de servicios</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro 5. Debilidades y fortalezas del direccionamiento</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro 6. Problemas y causas del direccionamiento</b>	<b>61</b>
<b>Cuadro 7. Debilidades y fortalezas de áreas funcionales</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro 8. Problemas y causas de áreas funcionales</b>	<b>64</b>
<b>Cuadro 9. Descripción del proceso Admisión de Pacientes</b>	<b>64</b>
<b>Cuadro 10. Etapa de desintoxicación</b>	<b>73</b>
<b>Cuadro 11. Etapa de Plan e Tratamiento.</b>	<b>74</b>
<b>Cuadro 12. Etapa de Proyecto de Vida.</b>	<b>74</b>
<b>Cuadro 13. Etapa de Liderazgo.</b>	<b>75</b>
<b>Cuadro 14. Etapa de Servicio Social</b>	<b>80</b>
<b>Cuadro 15. Etapa de Desprendimiento Gradual</b>	<b>81</b>
<b>Cuadro 16. Etapa de Seguimiento</b>	<b>82</b>
<b>Cuadro 17. Evaluación de desempeño</b>	<b>88</b>
<b>Cuadro 18. La inflación en lo que va corrido del 2012</b>	<b>96</b>
<b>Cuadro 19. Datos En el 2011</b>	<b>96</b>
<b>Cuadro 20. Balance general</b>	<b>98</b>
<b>Cuadro 21. Análisis financiero</b>	<b>99</b>



<b>Cuadro 22. Comportamiento para el año 2011</b>	<b>104</b>
<b>Cuadro 23. Plan de acción área de direccionamiento estratégico</b>	<b>108</b>
<b>Cuadro 24. Plan de acción área de contabilidad y finanzas</b>	<b>112</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1. Organigrama</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2. Pasos para formalizar una fundación en Cali</b>	<b>48</b>
<b>Figura 3. Flujograma proceso de admisión de pacientes</b>	<b>65</b>
<b>Figura 4. Flujograma de proceso admisión de pacientes</b>	<b>70</b>
<b>Figura 5. Flujograma del proceso tratamiento interno</b>	<b>75</b>
<b>Figura 6. Flujograma de proceso de adaptación social.</b>	<b>83</b>
<b>Figura 7. Flujograma del Proceso Existente dentro de la Institución</b>	<b>85</b>
<b>Figura 8. Etapa de admisión</b>	<b>119</b>
<b>Figura 9. Etapa de tratamiento interno</b>	<b>120</b>
<b>Figura 10. Etapa de adaptación social</b>	<b>121</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo A. Contrato Residencial</b>	<b>137</b>
<b>Anexo B. Consentimiento Informado</b>	<b>140</b>
<b>Anexo C. Reglas Cardinales</b>	<b>143</b>
<b>Anexo D. Normas de las familias</b>	<b>144</b>
<b>Anexo E. Datos Personales</b>	<b>147</b>
<b>Anexo F. Requisitos de Ingreso</b>	<b>148</b>
<b>Anexo G. Autorizaciones</b>	<b>149</b>
<b>Anexo H. Manual de Convivencia</b>	<b>150</b>
<b>Anexo I. Derechos y Deberes de los pacientes</b>	<b>153</b>
<b>Anexo J. Centro de renacimiento a la vida Yolima</b>	<b>155</b>

## RESUMEN

En la actualidad el enfoque de auto sostenimiento financiero y servicio de calidad de las empresas obligan a una reestructuración dentro de las mismas, para lo cual se realizó una identificación y documentación de los procesos existentes con el fin de proporcionar mejoras en su parte administrativa, llevando a cabo una evaluación y diseño de las políticas de la institución, para dar una mejor organización y planificación a metas.

La fundación podrá de esta manera mostrar el direccionamiento de la organización e incrementar el nivel de calidad y competitividad frente a los entes reguladores al igual que el mercado de centros de atención y tratamiento de adicciones.

Se realizó una formulación, creación, diseño y planeación estratégica para lograr generar un nivel de calidad adecuado a través de una reestructuración administrativa

**Palabras Claves:** Reestructuración administrativa, planificación, diseño de políticas, identificación y documentación de procesos

## INTRODUCCIÓN

En consideración con la problemática relacionada con el grave flagelo de la drogadicción y el alcoholismo, se ha puesto de manifiesto la necesidad de crear centros de atención y tratamientos para personas con la enfermedad de la adicción.

El Centro de Renacimiento a la Vida Yolima, nace en la ciudad de Santiago de Cali con la intención de generar espacios que permitan brindar un soporte terapéutico que conlleve al mejoramiento de los enfermos adictos a las drogas psicoactivas y el alcohol. Para ello, retoma los principios humanistas que se enfocan en una visión holística del ser humano; se retoma entonces a la persona como un ser integral, que tiene la capacidad de despertar la conciencia de la gravedad de su enfermedad.

Bajo este enfoque, el Centro de Renacimiento a la vida Yolima ha tenido logros importantes en la recuperación de sus pacientes y evitando procesos de recaídas. En el momento, el Centro ha tenido una participación importante en el mercado y, cuenta con tres sedes para tratamiento interno y un centro de tratamiento ambulatorio. Este crecimiento acelerado ha generado la necesidad que la Fundación busque reestructurar y mejorar los procesos administrativos que actualmente existen dentro de la institución, lo anterior, con el fin de optimizar la información y los recursos existentes para un eficiente direccionamiento de la Institución.

Lo anterior, buscando una mayor eficiencia de la organización, con los subsecuentes beneficios a nivel interno, así como para brindar un óptimo servicio a sus usuarios conforme en lo exigido por el Ministerio de la Protección Social. Mediante la reestructuración y mejora de los procesos administrativos la Fundación Centro de Renacimiento a la vida Yolima requiere organizar y documentar el proceso actual con sus características y beneficios de manejo dentro de los procesos organizacionales, además, mejorar el desempeño y atención al público generando así un posicionamiento en el mercado como Centro de Tratamiento para personas con problemas de adicción a las drogas.

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, para hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus usuarios con la eficiencia económica de sus actividades, deben revisar sus procesos y hacer un mejoramiento continuo de estos; por lo tanto el siguiente documento muestra los lineamientos teóricos,

conceptuales, y metodológicos que se van a tener en cuenta en una propuesta de mejoramiento continuo que se le va proponer a la fundación Yolima.

## 1. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

En el Año 2007 se crea la “**Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima**” bajo la coordinación de la Psicóloga Yolima Escobar Abadía.

La Dra. Escobar concibe esta idea con el más profundo deseo de ayudar a estas personas carentes de amor y llenas de dolor, encarceladas y surcadas por una adicción que los convierte en esclavos desnutridos y en algunos casos abandonados por sus familias.

Su directora ha venido trabajando la terapia de la rehabilitación con un nuevo enfoque: “*La creación de una nueva conciencia*”, terapias sin maltratos, ni abusos, con amor y respeto mediante la aceptación del paciente de su enfermedad, de su ingobernabilidad y de su impotencia, siendo la comunicación y la mediación parte esencial del proceso.

Bajo las modalidades Residencial y Ambulatorio, brindar un modelo de tratamiento integral y humanístico a conciencia que permita la rehabilitación del individuo dependiente del consumo de sustancias psicoactivas.

Como objetivos del tratamiento:

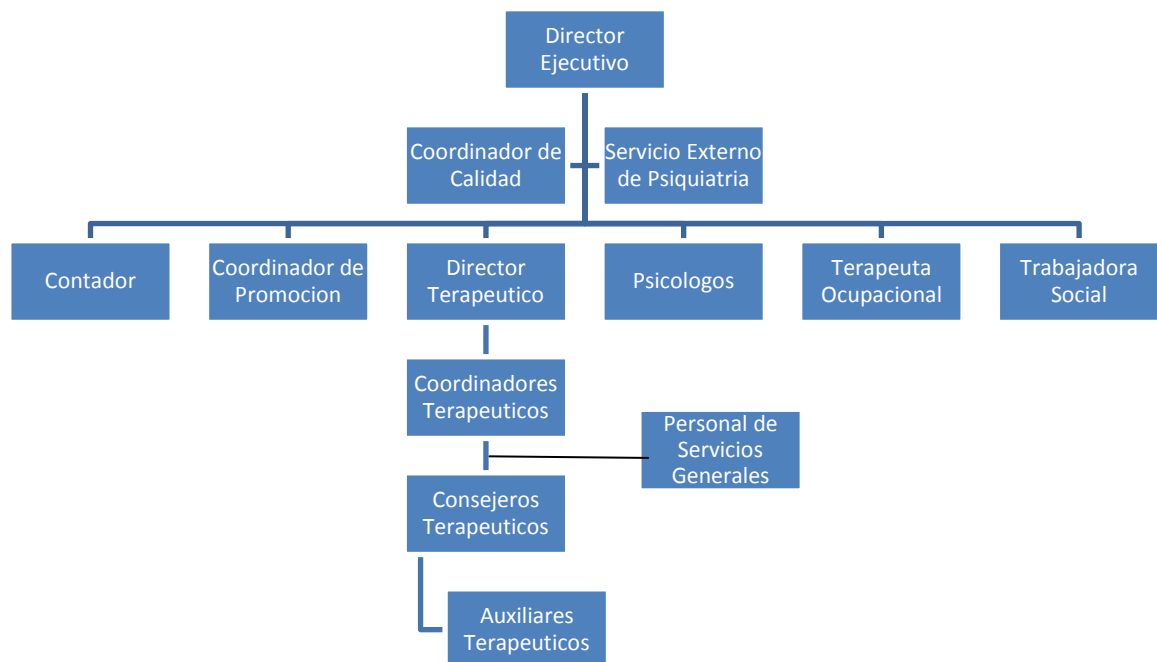
- Mejorar las condiciones de salud mental, psicológica y espiritual del paciente.
- Brindar un espacio de encuentro para que el paciente pueda replantear su proyecto de vida de manera crítica y constructiva.
- Mediante charlas sobre la ocupación creativa del tiempo libre, motivar la participación en actividades lúdicas, culturales, manuales, recreativas y deportivas.
- Promover e incentivar la nivelación de los estudios de secundaria.
- Ofrecer orientación terapéutica a los familiares del paciente.

En la actualidad cuenta con un equipo clínico-terapéutico conformado por:

- Psicólogos
- Servicio de Psiquiatría: convenio Clínica Basilia
- Trabajadora social y de familia
- Medico alternativo
- Consejeros Terapéuticos especializados
- Auxiliares Terapéuticos.
- Profesores externos de educación secundaria y artes

Con una Organización Institucional así:

**Figura 1. Organigrama**



## 1.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

**1.1.1 Filosofía institucional.** La psicóloga Yolima Escobar concibe la idea de brindar una esperanza de vida en el camino de las personas con problemas de adicciones, sin importar su raza, credo, color de piel, a enfrentar su problemática con el más profundo deseo de ayudar a estas personas carentes de amor y llenas de dolor, encarceladas y surcadas por una adicción que los convierte en esclavos desnutridos y en algunos casos abandonados por sus familias.



Su directora ha venido trabajando la terapia de la rehabilitación con un nuevo enfoque: *“La creación de una nueva conciencia”*, terapias sin maltratos, ni abusos, con amor y respeto mediante la aceptación del paciente de su enfermedad, de su ingobernabilidad y de su impotencia, siendo la comunicación y la mediación parte esencial del proceso.

Se busca que el adicto, logre crear una conciencia, producto de un trabajo profundo consigo mismo, donde las terapias psicológicas, de grupo, gestálticas, trans-personales, que logren que la Comunidad Terapéutica sea el recurso más adecuado para satisfacer las necesidades de tratamiento de los pacientes, al ofrecerles una atención integral con humanismo y respecto para el paciente y su familia, permitiendo la recuperación de la Salud Mental del residente.

El método del Centro de Renacimiento a la Vida Yolima, consiste en identificar los problemas existentes que llevaron a la persona a la adicción, de esta manera trabajarlo desde un marco terapéutico-educativo para lograr que recupere su autonomía, su sentido de la responsabilidad y su capacidad para tomar decisiones y volver a ser una persona digna y sobria que pueda dar aportes positivos para la sociedad.

**1.1.2 Misión.** Ayudar a las personas con problemas de adicción a las drogas, alcohol y cualquier otro tipo de adicción a cambiar su estilo de vida, a través de un tratamiento residencial diseñado bajo un enfoque humanístico. Así mismo, contribuir en actividades enfocadas a la educación preventiva e integral del ser humano acerca de las adicciones y las consecuencias que conlleva.

**1.1.3 Visión.** Ser reconocidos a nivel mundial por nuestro alto nivel de calidad humana como una de las mejores comunidades terapéuticas de rehabilitación a las adicciones a través de la cual las personas se puedan reinsertar a la sociedad retomando la tranquilidad y felicidad a su núcleo familiar con las herramientas necesarias para mantenerse firme y tener un estilo de vida saludable.

## **2. ANTECEDENTES. DE LA PROPUESTA**

La adicción está catalogada como una enfermedad mental según la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD – OMS, que cita: “La adicción es el abuso de sustancias y más bien abuso compulsivo, que afectan el estado de ánimo y la conciencia del individuo. Una persona con una adicción a sustancias que alteran su percepción es una persona enferma”<sup>1</sup>.

Este reconocimiento de la OMS, ha sido confirmado y sustentado por diversas investigaciones médicas y científicas que confirman ésta posición; agregando las problemáticas y factores asociados, convirtiendo la adicción como una problemática a nivel mundial que no sólo afecta a la persona adicta, sino a su entorno familiar y social. Bajo un espectro psicológico y social, ésta enfermedad, por ser considerada como tal, implica no sólo variables de tipo fisiológico, sino que lleva a considerar otras variables como las emocionales, sociales, familiares y económicas que determinan la necesidad de considerar la casuística e individualidad en cada uno de los pacientes.

Considerando la problemática de las adicciones en Colombia, se encuentra que el consumo de Sustancias Psicoactivas, alcohol así como otras adicciones va en aumento, con las subsecuentes consecuencias negativas en el entorno del adicto, lo que además ya es uno de los problemas dentro del Sistema General de Seguridad Social en Colombia, por cuanto incide en la Salud Pública del país y en el direccionamiento de la prestación del servicio de las Entidades Promotoras de Salud – EPS.

Las consecuencias para el adicto no son sólo a nivel físico y orgánico, sino que también se refieren a lo social, generándose así un deterioro que cada vez es mayor y el cual es difícil superarlo sin la debida atención. Ello trae consigo la necesidad de establecer Centros de atención debidamente estructurados, que brinden soporte, tratamiento, intervención y rehabilitación a los adictos a fin de propender por su reintegración a la vida cotidiana, lo cual lleva a otro punto de discusión sobre el acceso a estos centros, tanto por el poco número existente en el país, así como por los costos que implican.

Prestando atención a la población de adictos en Colombia y buscando dar solución a esta problemática, el Senado de la República aprobó en Diciembre del 2009 el proyecto de ley que reconoce la adicción a las drogas como una

---

<sup>1</sup>MEJÍA MOTTA, Inés Elvira. Política Nacional para la reducción del consumo de sustancias psicoactivas y su impacto. Colombia; Imprenta Nacional de Colombia, 2007. p. 14.

enfermedad y establecer el derecho a la atención dentro del Plan Obligatorio de Salud – POS. Previo a lo anterior, la Corte Constitucional ya se había pronunciado al respecto al sentenciar una tutela donde ordena a las Entidades Promotoras de Salud –EPS a brindar la atención Integral al Adicto y a su familia en cualquier momento, y no sólo limitarse a la atención en urgencias en momentos de crisis, todo sustentado bajo el concepto que la adicción a las Sustancias Psicoactivas es una enfermedad catastrófica, crónica y de alto costo. El ordenamiento en este sentido es claro en la medida que detalla la atención en “todos” los aspectos que sea necesario, de manera oportuna y eficiente en procura de la rehabilitación del adicto, sin importar que las alternativas de solución NO se encuentren incluidas en el POS.

A partir de las decisiones tomadas por el Estado con respecto a esta enfermedad, las Entidades Promotoras de Salud – EPS, han buscado el apoyo de los Centros de Atención en Drogadicción como un punto focal hacia dónde redireccionar o remitir a los enfermos con problemas de adicción, quienes se han encargado del proceso de valoración, tratamiento y rehabilitación de los enfermos, y aportando la información que las EPS les soliciten en el momento indicado.

## **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Fundación Centro de Renacimiento a la vida - Yolima, opera un tratamiento contra la adicción denominado “Humanista a Conciencia”, el cual ha tenido un evolución positiva en sus cuatro años de funcionamiento, crecimiento que ha llevado a la institución a tener dificultades administrativamente por falta de organización, lo que ha llevado a establecer soluciones empíricas, ya que carecen de un direccionamiento y planeación adecuadas.

La Fundación Centro de Renacimiento a la vida - Yolima requiere realizar acciones correctivas para poder medir, evaluar y mejorar de manera consistente y eficiente los procesos administrativos en miras al logro de brindar un servicio que satisfaga las necesidades de los usuarios. Como primera medida, es preciso considerar que la Institución no ha planteado estratégicamente los problemas por resolver, siendo esta una gran limitante en el ordenamiento de las prioridades con sus consecuentes metas, con relación a los resultados que debe lograr la Fundación desde una perspectiva administrativa, organizacional, terapéutica, comercial y financieramente.

En este sentido, la atención de este proyecto se centra en dos pilares fundamentales que se relacionan con los procesos administrativos, el primero de ellos tiene sustento en la atención que se brinda a los usuarios y que tiene que ver con la razón de ser de la institución, tomando como base las normativas propias establecidas por el Ministerio de la protección social para la prestación de servicios de Salud. De otro lado, un segundo punto de atención, tiene que ver con los procedimientos administrativos y de gestión de se llevan a cabo en la organización, tales como la planeación y el mejoramiento de las áreas contables y de talento humano.

Para lo anterior, un punto de partida retoma la realización de un diagnóstico y priorización de las problemáticas existentes en la Fundación -Centro de Renacimiento a la vida - Yolima, ya que hasta el momento no se ha establecido dicha información, que resulta vital para el inicio de este proyecto de estudio. De hecho, la situación actual permite observar que la Institución aún opera con los mismos procedimientos con los cuales inició sus actividades como IPS – institución prestadora de Servicios de Salud, encontrándose que debido a su crecimiento y participación en el mercado se precisa de atención en este sentido.

Lo mencionado, no solo se sustenta en las necesidades propias del dinamismo de las organizaciones que cambian y crecen en el día a día, y que generan la necesidad de realizar ajustes en sus procesos y procedimientos a fin de brindar un óptimo servicio a los usuarios. Además de ello, es pertinente considerar las normas establecidas a nivel legal por parte del Ministerio de la Protección Social, que avoca cada día por nuevas exigencias en lo que a la prestación de servicios de salud se refiere. Con ello, se busca establecer beneficios tanto para la organización y por ende, para los usuarios que cada vez acuden a la atención interna y ambulatoria en la Fundación.

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las problemáticas a atender para lograr el mejoramiento de los procesos administrativos de la Fundación Centro de Renacimiento a la vida - Yolima que contribuyan a la optimizar el desempeño y la competitividad de la Institución en la prestación de servicios de salud para enfermos por adicción a Sustancias Psicoactivas?

### **2.3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo realizar una evaluación de los procedimientos administrativos existentes e identificar las problemáticas actuales que impiden la prestación de un servicio oportuno y eficiente?

¿Cómo Identificar y documentar los procesos administrativos existentes dentro de la Fundación, reconocidos por los empleados y dirección como guías para orientar la gestión de la institución?

¿Es necesario establecer un manual de procedimientos para cada proceso administrativo existente dentro de la fundación para lograr una mejor alineación Institucional con los objetivos y metas de la Fundación?

¿De qué manera Normalizamos los procedimientos específicos dentro del proceso administrativo por medio de parámetros y controles especificados en el plan de mejoramiento?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer un Plan de Mejoramiento de los procesos administrativos para la institución “La Fundación Centro de Renacimiento a la vida - Yolima”, que contribuya a mejorar el desempeño, control y competitividad de la institución, a través del tratamiento para enfermos adictos a sustancias psicoactivas.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar una evaluación de los procedimientos administrativos existentes e identificar las problemáticas actuales que impiden la prestación de un servicio oportuno y eficiente.
- Identificar y documentar los procesos administrativos existentes dentro de la Fundación, reconocidos por los empleados y dirección como guías para orientar la gestión de la institución.
- Establecer un manual de procedimientos para cada proceso administrativo existente dentro de la fundación para lograr una mejor alineación Institucional con los objetivos y metas de la Fundación.
- Normalizar los procedimientos específicos dentro del proceso administrativo por medio de parámetros y controles específicos

## **4. INTERÉS DE LA PASANTÍA**

### **4.1 INTERÉS ACADÉMICO**

Esta pasantía permitirá confrontar la teoría con la práctica a través de un caso real de una empresa, conocer la situación en la que se encuentra actualmente y las oportunidades de mejoramiento que se le puede brindar con un cambio en sus procesos administrativos y de satisfacción al usuario. Identificando los factores que puedan afectar a la empresa.

Es una propuesta, que va en beneficio de la empresa con el fin del mejoramiento en sus procesos administrativo, identificando los segmentos de otras empresas y tener como referencia para la elaboración de este proyecto.

### **4.2 INTERÉS PROFESIONAL**

Mi interés profesional fue poder interactuar como futuro ingeniero industrial en la implementación de una estrategia o solución para mejorar los procesos administrativos con el fin de incrementar la eficiencia y la eficacia, utilizando las herramientas académicas, información obtenida y experiencias vividas.

### **4.3 INTERÉS LABORAL**

El interés laboral se limitó a la asesoría y colaboración, lo que permitió conocer de primera mano la información suministrada por la fundación, para desarrollar el presente trabajo, la cual dispuso espacio, documentos e información suficiente para el proyecto.

### **4.4 JUSTIFICACIÓN**

Fundación Centro de Renacimiento a la vida - Yolima se encuentra interesada en lograr un nivel alto de competitividad dentro del mercado actual en sector de la salud, específicamente en lo relacionado con la atención de enfermos por Adicción a sustancias psicoactivas. Por ello es consciente de la importancia de dos factores a saber: la optimización de los procesos administrativos y el nivel del servicio al

cliente que se brinda; por esta razón, la institución ha definido programas y proyectos que sería importante realizar, entre los que destacan el mejoramiento de los procesos administrativos en sus cuatro sedes, considerando lo relacionado con el área contable, gestión humana, servicio al cliente y lo comercial.

Considerando la experiencia del autor del proyecto dentro de la Fundación Centro de Renacimiento a la vida - Yolima y su formación académica, se ha brindado la posibilidad de llevar a cabo este estudio, teniendo en cuenta además, las prioridades de la organización por mejorar el servicio al cliente y la optimización de los recursos existentes que conlleven a beneficios organizacionales y económicos.

Con el diseño de una propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos no sólo se busca incrementar los niveles de rentabilidad de la institución que permitan una mayor cobertura de sus servicios a los usuarios y un eficiente servicio al cliente, sino además, contribuir al entorno organizacional y administrativo; al tiempo que se asegura y se garantiza la calidad del servicio y el cumplimiento de la normatividad vigente establecida por el Ministerio de la Protección Social.

Para ello es necesario establecer la situación actual de la Institución y los procedimientos que lleva a cabo, tomando en cuenta la importancia que tiene la fase de control dentro de cualquier proceso, ya que este permite determinar y evaluar la eficiencia y eficacia de cada una de las acciones recomendadas, así como brinda la posibilidad de mejorar y corregir las existentes; bajo el principio y la importancia que tiene la flexibilidad dentro de cualquier proceso de cambio organizacional y administrativo.

El objetivo del estudio es detectar y mejorar los aspectos del proceso administrativo que está dificultando el curso normal de las actividades en cada lugar de trabajo, con lo cual se está afectando la comunicación entre las sedes y el servicio al cliente tanto en lo organizacional, terapéutica y comercial, lo anterior conlleva a considerar:

- La Institución. La Fundación Centro de Renacimiento a la vida - Yolima se encuentra frente al deseo de cumplir con las expectativas del mercado, que le ha permitido crecer significativamente por su nuevo enfoque “despertar de la conciencia<sup>2</sup>. Por lo anterior percibe la necesidad de reestructurar el proceso

---

<sup>2</sup>ESCOBAR YOLIMA. Tratamiento [en línea]. Cali: Fundavidayolima, 2010 [consultado el 8 de abril de 2010]. Disponible en Internet <http://fundavidayolima.com/tratamiento.html>.



administrative que permitan a la institución mejorar su servicio al cliente y su competitividad en el mercado.

- Empleados. Generar en la institución un trabajo más objetivo y claro para el desempeño de su personal, generando estabilidad, coherencia y alineación entre la organización y los empleados.
- Familias y residentes. La restructuración del proceso administrativo de la institución generara en el cliente un modelo claro y transparente en la dirección de la institución logrando visualizar los avances internos, específicos y su impacto en los externos generales.

Este estudio permitirá reducir el tiempo de operación de los colaboradores, agilizando las transacciones, elaboración de registros, obtención de información y control, al tiempo que permitirá atender a un mayor número de usuarios y reducir el consumo de recursos, mejorando los beneficios para la empresa sin necesidad de incrementar los recursos humanos. Lo anterior, conllevará a mejorar la imagen de la institución por su incursión administrativa.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1. MARCO TEÓRICO

**5.1.1 Teoría de la calidad total.** Sus orígenes se remontan a 1949, cuando la Unión of Japaneces Scientistsan Engineers (JUSE) creó un comité formado por diferentes escuelas, ingenieros y funcionarios preocupados por la mejora de la productividad, y por aumentar la calidad de vida. Es una filosofía que se caracteriza por prevenir y, por ello, reducir drásticamente todos los costos de no calidad y está basada en principios, entre los cuales se encuentran la orientación al cliente, las mejoras continuas y el trabajo en equipo, también es una estrategia administrativa dentro del movimiento de calidad que considera e interrelaciona aspectos técnicos, humanos y materiales a través de un enfoque de sistemas, integración, estrategias y mejora continua<sup>3</sup>.

En los últimos tiempos, el concepto de calidad total está teniendo una creciente aceptación debido a que el sistema independientemente de que tiene un enfoque global que contribuye a la obtención de los resultados esperados y a pesar de que requiere de cambios sustanciales (a veces drásticos), a su vez, se alimenta de los siguientes criterios:

**5.1.2 El cliente exige calidad.** El cliente que se encuentra en el mercado es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que es un consumidor más exigente. Ese cliente no está dispuesto a tolerar la falta de calidad, el mal servicio y no acepta excusas. La calidad total representa la única forma de no ir a la zaga de las exigencias del cliente sino, por el contrario, de suscitar continuamente su curiosidad, de captar sus exigencias y de aumentar permanentemente su satisfacción.

**5.1.3 La calidad es rentable.** La calidad es una fuente de riquezas. Solo las empresas que se caracterizan por la calidad de sus productos y de sus servicios sobreviven en el mercado, alcanzan notoriedad y prosperan.

**5.1.4 La calidad total mejora la moral del personal.** Donde la calidad es escasa, es fácil que se produzcan frustraciones, conflictividad y confusión. Se generan pérdidas de tiempo, mucho trabajo y escasas satisfacciones, lo que a la larga

---

<sup>3</sup>BEER Michael. La renovación de las empresas a través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, 2000, S.A (1992) P. 288.

conduce a la pérdida de competitividad, perdidas de personal, etc. pretende revalorizar el papel del hombre en la empresa y hacer aflorar los ilimitados recursos que posee cada ser humano.

El modelo de calidad total incluye los siguientes puntos:

- Satisfacción al cliente.
- Liderazgo.
- Información y análisis.
- Aseguramiento de calidad.
- Recursos humanos.
- Planificación estrategia.
- Efectos en el entorno.
- Resultados.

**5.1.5 Teoría de las restricciones (TOC).** Pretende desarrollar un sistema de gestión integral de la empresa a través del reconocimiento y aprovechamiento de los recursos críticos, con el objetivo de disminuir inventarios en proceso y reducir plazos de producción. El sistema propone filosofías y técnicas, entre estas últimas la fundamental es la creación en la empresa de la figura de "JONAH", la persona que hará de dinamizadora de la empresa, no resolviendo los problemas sino haciendo las preguntas adecuadas, de forma que el resto sea capaz de reconocer los problemas por sí mismo y sobre todo, sea capaz de resolverlos, dentro de las filosofías están: equilibrar el flujo material con la demanda del mercado y descubrir los cuellos de botella o restricciones, procurando que ellos se conviertan en el centro de atención de toda la organización<sup>4</sup>.

La TOC contiene un plan director basado en previsiones, un programa maestro basado en pedidos confirmados, una planificación agregada y una operativa, adapta el cálculo del plan maestro a las restricciones que presentan el cuello de botella y realiza el cálculo agregado de las necesidades en función de dicho plan, pudiéndose utilizar para el cálculo el sistema MRP. Inyecta flexibilidad al reducir el número de datos a procesar realizando reducción del número de posibilidades de programa maestro, pretendiendo calcular el trabajo y planificar la entrada de materiales suponiendo que el resto de las operaciones irá por sí solo.

---

<sup>4</sup>HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A., 1993. P. 48.

Supone que la economía de una empresa está dominada por dos aspectos: los recursos que genera y los recursos que utiliza. Tiene una filosofía de mejora continua dirigida a los cuellos de botella y por tanto perfeccionada en lo que supone una mejora de toda la empresa, exige una mentalidad distinta de directivos y mandos intermedios, no es tan exigente con el resto del personal y puede ser perfectamente armonizable con el resto de la cultura de la empresa y del entorno.

- **Reingeniería.** Esta filosofía fue popularizada en los años 90 de la mano de los consultores Michael Hammer y James Champy, definiéndola como el tratar de conseguir una optimización de los recursos de la organización poniéndolos en coherencia con los objetivos a corto, mediano y largo plazo que emanan del plan estratégico de la empresa, normalmente encaminados a satisfacer las necesidades y exigencias de los usuarios, de la forma más eficaz y rentable.

La Reingeniería parte de las nuevas expectativas de los usuarios, que tienen para escoger la gama más amplia que nunca se halla visto, que saben lo que quieren, y cuanto están dispuestos a pagar por ello, y cómo obtenerlo en las condiciones adecuadas, también parte de la base de que las tecnologías avanzadas irradian a una velocidad que apenas da tiempo a aparecer un producto en el mercado, cuando ya sale otro. Propone rediseñar radicalmente los procesos.

La Reingeniería cuenta con una metodología de cinco fases:

**La primera es la fase de análisis:** donde se procede a la identificación de las áreas a analizar, lo que permitirá descubrir las oportunidades de mejora del conjunto de la empresa.

**La segunda fase de definición:** es donde debe entenderse perfectamente el plan estratégico de la empresa y los objetivos de corto y largo plazo que dimanen del mismo, también se crean los equipos de trabajo que gobernarán y realizarán el proyecto, definiendo sus objetivos y los componentes de los mismos.

**La tercera fase es la fase de desarrollo:** donde se prepara a la organización para el cambio, entrenando a las personas para el mismo, se realizan pruebas de funcionamiento y se preparan los nuevos procedimientos operativos.

**La cuarta fase es la de implantación:** se caracteriza por la firma de los procedimientos finales por parte de todos los implicados, luego los miembros de los equipos deberán expandir el proyecto a lo largo y ancho de la organización.

**La última fase es la del proceso de mejora continuada:** la que se basará en la instalación de un proceso vivo e inteligente de mejora que se conseguirá a través de la creación de equipos de mantenimiento de los procesos y sistemas.

Si se parte de que la Reingeniería considera "empezar con una organización nueva que arranca de cero", se estará de acuerdo en estos casos los cambios o mejoramiento son discretos y no continuos, es decir, el mejoramiento se dará por saltos en el tiempo, que permitirán atemperar a la organización a la altura de los mejores. Sin embargo, si los cambios son continuos, en el tiempo dos organizaciones pudieran llegar al mismo punto pero, la que llega a través del mejoramiento continuo llega antes, sienta pautas, gana en imagen y obtiene una ventaja competitiva que elimina o neutraliza a aquella que llegó por saltos discretos<sup>5</sup>.

#### **5.1.6 Enfoque por procesos:**

**5.1.6.1 Un principio de la gestión de la calidad visto desde la perspectiva de las normas ISO 9001:2000.** La nueva familia de norma ISO 9000 se basa en ocho principios fundamentales que vienen a representar el marco hacia la mejora del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad de una organización. Uno de los ocho principios es el de Enfoque por Procesos, el cual plantea que un "resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso". Para poder entender la aplicación de este nuevo enfoque propuesto por las normas ISO 9000, Es importante comprender cuál es la diferencia entre este nuevo enfoque y el enfoque ya existente o tradicional. El enfoque ya existente o tradicional se basa en la mejora individual de unidades, cargos, áreas, funciones, etc.<sup>6</sup>.

El enfoque más moderno (o por procesos) se basa en localizar el esfuerzo en la mejora de un Conjunto integrado de unidades, cargos, áreas, funciones de una

---

<sup>5</sup>GINEBRA, Joan. Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial. Mc. Graw Hill, 1991, p. 231

<sup>6</sup> ACEVEDO, Penélope. Enfoque por Procesos Un principio de la Gestión de la Calidad visto desde la perspectiva de ISO/TS 16949: 2009 [En línea] Éxito Empresarial Publicación No. 3. Abril 2002. [Consultado en Mayo de 2011] Disponible en Internet: [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/pub3042002\\_1\\_1.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/pub3042002_1_1.pdf)

manera integral. Dentro de este paso es importante seguir lo siguiente: identificar los procesos, es importante que se consideren aquellos procesos que agregan valor a los productos y servicios ofrecidos a los usuarios. Es importante que a la hora de identificar los procesos, se tengan claro las entradas y salidas de cada uno, de no ser así, el mismo no puede ser identificado como un proceso.

Clasificarlos o darles una categoría: los procesos se pueden clasificar en: Procesos Macro (representa la interacción entre los procesos clave, demostrando cómo se gestiona la organización), Procesos Clave (aquellos procesos básicos que proporcionan directrices Para todos los demás procesos de la organización), Procesos Operativos (aquellos Procesos que "nacen" a partir de un proceso clave, que atañen a diferentes áreas de la Organización y que tienen un impacto directo en el cliente final), Procesos de Apoyo (Aquellos que dan soporte a los procesos operativos) y Procesos Externos (Son aquellos Procesos que la organización ha optado por contratar externamente y que pueden afectar La conformidad de los productos con los requisitos o necesidades del cliente)<sup>7</sup>.

**Realización de un enfoque por procesos.** De acuerdo con Balanko<sup>8</sup>, el primer punto que hay que tener presente para la realización de un enfoque por procesos es la información básica de mercadotecnia que comprende la evaluación del Fundacióntambién llamada como el análisis situacional y el segmento de problemas-oportunidades; el segundo punto es el plan de en el cual incluye todos los elementos pertinentes, comenzando en orden secuencial con los objetivos de venta, seguido de la descripción del mercado meta, los objetivos y estrategias de mercadotecnia, finalizando con el presupuesto y cronograma de las actividades necesarias. Con la evaluación lo que se desea lograr es desarrollar un método de retroalimentación de datos por medio de indicadores de gestión que ayuden a vigilar y determinar los resultados de las estrategias de pruebas de mercadotecnia.

Por su parte, Hernández, del Olmo y García<sup>9</sup>, afirman que se los sistemas de control están elaborados para que la empresas sea más competitivas y mantener la empresas siempre alerta de los riesgos que presentan

---

<sup>7</sup> Evolución de las normas ISO 9000 [en línea]: [consultado 10 de Mayo de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.savce.com.mx/index.php?id=57>

<sup>8</sup> BALANKO, Greg. Cómo preparar un exitoso plan de negocios. México: McGraw Hill, 2007. p. 54.

<sup>9</sup> HERNÁNDEZ, Cesareo., DE OLMO, Ricardo y GARCÍA, Jesús. Plan de marketing estratégico. Editorial Gestión, 2000., p. 29.

- **Control:** El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de la misión institucional.

- **Manual de procedimientos:** El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

- **Procedimiento.** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse y como debe controlarse y registrarse.

- **Manual de funciones.** Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos que conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período.

- **Diagnóstico de la empresa:** El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad para la empresas a fines de conocer la situación actual de una organización y los problema que impiden

- **Planeación estratégica:** La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer unos elementos para la planeación, definir unos objetivos, programas y optimizar unos recursos para un mayor nivel de competitividad y un mayor grado de satisfacción al cliente. La planeación estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Algunos autores definen la planeación estratégica como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

- **Estrategia.** Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen por ejemplo, expansión geográfica, diversificación, fusiones, desarrollo de productos, cubrimiento, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones o una combinación de algunas de estas acciones. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa su objetivo, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas y proyectos de sustentación mayores y menores.

- **DOFA.** Es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y corresponde a las iniciales de estas 4 palabras.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su Fundación y el entorno en el cual se desempeña. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de su entidad.



El análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control. (como por ejemplo, recursos humanos, recursos de capital, activos fijos, recursos gerenciales, recursos estratégicos, aspectos en que usted supera a su competencia o es líder, aspectos en que su competencia lo supera o es muy débil).

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su Fundación en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo. (Como por ejemplo, proveedores, mercados, usuarios, comunidad, servicios complementarios, cambios legislativos, aspectos políticos)<sup>10</sup>.

**5.1.7 Gestión por procesos.** La gestión por procesos busca comprimir la inestabilidad superflua que aparece esporádicamente cuando se suministran determinados servicios y trata de excluir las ineficiencias relacionadas a la repetitividad de las acciones o actividades y al consumo inapropiado de recursos.

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la compañía apoyándose en los procesos. Entendiendo estos como una cadena de actividades orientadas a crear un valor añadido sobre una entrada para obtener un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

**5.1.8.¿Cómo identificar un proceso?.** Puede establecerse una jerarquía que divida a un macro proceso en subprocesos, y estos en micro procesos hasta integrar las dos perspectivas.

Otra concepción es adoptar la perspectiva de los usuarios como punto de partida, identificando en primer lugar todos los productos o servicios puestos a su disposición y, a continuación, todos los pasos que se realizan para proporcionárselos.

---

<sup>10</sup>ibid. p., 14.

**5.1.9. Requisitos para obtener la máxima efectividad de los procesos.** Para ello se hace necesario contar con un plan estratégico, cultura organizacional efectiva, la utilización efectiva de las herramientas gerenciales y una cultura del mejoramiento de la calidad

El Plan Estratégico, constituye el derrotero por donde se desplazará la empresa, debe concebirse de manera democrática y participativa, accesible para todos, no debe haber un solo actor que no conozca la carta fundamental de la empresa.

El Plan Estratégico tiene **tres componentes** que se organizan entre si y hacia el interior de cada uno, desde el más general hacia el más particular, de lo más abstracto a lo más concreto, son componente político, de negocios y de planeación<sup>11</sup>.

El componente político comprende la Visión, los Valores o la filosofía, la Misión, los objetivos estratégicos y su cuantificación en metas y las estrategias necesarias, la política de calidad y los objetivos de calidad, así como sus índices de medición, necesarias para la búsqueda del norte de la empresa: la Visión.

- La Visión, determina la meta a alcanzar para la empresa, el conjunto de sueños de la gerencia, su cuerpo directivo y todos los actores. Es la línea que marca el norte de la empresa a largo plazo.

- Los valores filosóficos, morales y éticos de la empresa.

- La Misión está condicionada a los propósitos de la gerencia, con un departamento o con la empresa, consiste en el propósito de alcanzar las metas a corto período de tiempo, logros formulados en forma concreta, objetiva y audaz; contiene retos empresariales pero con viabilidad técnica, económica, financiera y ambiental y tiene la asignación de los recursos necesarios. La misión debe estar escrita, disponer de fecha de formulación y de seguimiento, de control y de evaluación.

---

<sup>11</sup> POSADA MORENO, Gustavo. Prerrequisitos para obtener la máxima efectividad de los procesos [En línea] [Consultado en Noviembre 1 de 2011] Disponible en Internet: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/462712/Planificacion-Estrategica-Cuatro-componentes-de-los-procesos-exitosos.html>.

- La política, los lineamientos generales y para cada área que deben guiar a la empresa para dar una solución efectiva a los principales problemas de la misma, de la comunidad, de los usuarios internos, de los proveedores y de los usuarios externos.

- Los objetivos a alcanzar pudiendo ser generales o específicos y su fraccionamiento en metas por períodos de tiempo<sup>12</sup>.




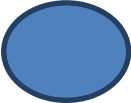

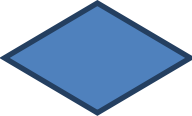

- Las estrategias generales y específicas, señalamiento de grandes y pequeñas vías (el cómo) para alcanzar los objetivos y las metas.

Dentro de los procesos se encuentra una herramienta útil para realizar un control efectivo a los mismos, los diagramas de flujo o flujograma de procesos, los cuales poseen unos símbolos o convenciones que tienen un significado específico para cada acción, así:

---

<sup>12</sup>Ibid. p. 22.

**Cuadro 1. Símbolos del flujograma:**

Símbolo	Nombre	Descripción
	Línea de flujo (conexiones de pasos o flechas)	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos
	Terminador (Comienzo o final del proceso)	En su interior se sitúan materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo
	Proceso (Actividad)	Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso. Puede tener muchas entradas, pero solo una salida.
	Conector (Conexión con otro proceso)	Nombrar un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal
	Datos Entrada / salida (Información de apoyo)	Se sitúa en su interior información necesaria para alimentar una actividad (datos para realizarla)
	Decisión (Decisión / Bifurcación)	Se indican puntos en que se toman decisiones. Si o no, abierto / cerrado
	Documento	Se utiliza para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso

**5.1.9.1. Componente estratégico de los negocios.** El componente estratégico de los negocios, o conjunto de **Unidades Estratégicas de Negocios - UEN** de la empresa. Responde a las preguntas: ¿Cuáles son nuestros negocios?, ¿Cuáles son nuestras áreas estratégicas?<sup>13</sup>

Unidad Estratégica de Negocios - UEN: es cada uno de los servicios registrados como oferta para atender la demanda efectiva de la población y desarrollando preferiblemente las áreas estratégicas de la institución, los negocios en los que somos competitivos, rentables y nos producen satisfacción.

<sup>13</sup>Ibid. p. 22.

Cada UEN tiene:

- Usuarios externos, cuántos y de qué tipo, dónde están, cómo llegar a ellos. Cuáles son sus necesidades en general y específicas, cuáles son sus condiciones socioeconómicas, etc.
- Usuarios internos son todas las personas que integran la organización.
- Bienes o Servicios, agrupados o segmentados por tipo de usuarios, costos y tarifas. Los bienes o servicios ofrecidos son todos los procedimientos establecidos en nuestro negocio, ofrecidos por las personas que integran las UEN de la empresa.
- Competencia, está determinada por todos nuestros competidores formales e informales, con quienes vamos a participar en la segmentación del mercado, quienes son y qué tienen, cuáles son sus costos y sus tarifas, cuál es la posición en el portafolio en cobertura, costos y tarifas, satisfacción del cliente, cuáles son sus DOFA, cómo hacer para no dejarnos sacar del mercado.
- Proveedores de insumos, materiales o equipos<sup>14</sup>.

El componente de la planeación comprende los planes, incluido el plan estratégico, programas operativos y proyectos de cada una de las UEN (unidades estratégicas de negocios) y de la empresa, debidamente articulados entre sí.

Cada programa determina las actividades finales y sus insumos por componente, determina las cantidades, calidades y costos en el tiempo y los recursos generales y específicos o de apoyo en cada programa, determina el presupuesto de cada programa por período.

**5.1.9.2. La cultura organizacional de la empresa.** Cultura organizacional, son las cualidades de que estará dotada la empresa, incluso cada una de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), para asegurar su efectividad, rentabilidad y competencia.

---

<sup>14</sup> Ibid.

La cultura organizacional estará preferentemente determinada por la participación democrática y el liderazgo, la comunicación y la decisión efectivas, la delegación de funciones responsablemente y una cultura organizacional libre de miedos, desprecios y barreras entre todas las personas.

La mayor efectividad de los procesos de participación se obtiene al promover el análisis de problemas y planteamiento de alternativas de solución, reconocer el aporte de los demás, respetarlo y no gastar recursos en contra argumentar el aporte del otro, aceptar la pluralidad. La participación genera consenso, compromiso y retos. Los procesos de aportar, confrontar, validar o negar a nivel individual y colectivamente parten del deseo de hacer y un listos a participar<sup>15</sup>.

El liderazgo efectivo se entiende como la capacidad de generar o modificar comportamientos individuales o de grupos, el líder es consistente en su discurso, con su práctica y con su pensamiento, da ejemplo, es capaz de pasar de sargento a líder en segundos o a la inversa, según la realidad situacional y relacional ; la mayor efectividad la muestra el líder al dirigir en tiempos de crisis; el líder tiene una visión futurista y se apoya en la utilización tanto de las fortalezas y oportunidades, como de las amenazas y debilidades de cada uno de los miembros de su grupo.

La comunicación efectiva consiste en hablar y contestar con la máxima eficacia y el mínimo desperdicio, no solo es emitir el mensaje con claridad, pertinencia y oportunidad, sino el lugar y el ambiente donde se hace la comunicación, también es hacer seguimiento y control y evaluación del impacto de los mensajes.

La capacidad de decisión efectiva consiste en un estilo de decisión impulsador, creador, innovador, objetivo y especialmente receptor, capaz de cuestionar, buscar si hay otra forma de hacerlo mejor, mejores resultados, mayor satisfacción para todos y a menor costo. Reconoce que toda decisión consiste en dar una orden de ejecución de procesos, gasta recursos y tiene un costo, decidir con efectividad es disponer de la capacidad de percibir, analizar y reflexionar; es disponer de la capacidad con iniciativa y creatividad, es mostrar rendimiento, consiste en hacer, dejar hacer, y hacer - hacer.

La capacidad de delegación efectiva se hace a partir de la evaluación del desempeño (negociación del desarrollo) periódico, democrático y participativo, su

---

<sup>15</sup>Ibid. p. 22.

efectividad reconoce la capacidad ideológica de cada uno de los otros y asigna responsabilidades en función a su capacidad y deseos de hacer.

La cualidad de la efectividad de la cultura organizacional consiste en la capacidad de generar un ambiente para el éxito y la calidad de vida tanto de cada una de las personas, como del medio ambiente de la empresa, no facilitando la introducción de miedos y agresiones o desprecios, y eliminando las barreras entre los niveles vertical y horizontal.

**5.1.9.3.Las herramientas gerenciales.** La Gerencia con efectividad tiene la disponibilidad, acceso y utilización de las palancas como el análisis de problemas o de no conformidades y planteamiento de alternativas de solución, las auditorías internas y externas, el análisis de los datos recolectados y los índices de gestión, el análisis de la matriz DOFA, buzón de sugerencias, las actas de los grupos primarios, encuestas a los usuarios tanto internos como externos, el análisis del cumplimiento de objetivos, entre otros muchos modelos de palancas gerenciales.

**5.1.9.4.La cultura del mejoramiento continuo de la calidad.** El mejoramiento continuo de la calidad es un proceso gradual, progresivo y continuo de mejoras pequeñas programadas, pequeños incrementos en las metas o estándares programados en cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa o de la UEN, en su nivel de realización del producto u operativos y los de soporte.

Los momentos estratégicos de la cultura del mejoramiento continuo de la calidad de cada una de las personas, de la UEN y de la empresa, podrían ser: la necesidad y la capacidad de mejorar, disponer de la cultura organizacional efectiva en unos espacios para la realización de diálogos efectivos dentro de la organización y dentro de cada UEN<sup>16</sup>.

**5.1.9.5. Función de control.** La función de control se define como la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de límites tolerables, al compararla con las expectativas. Estas expectativas se pueden establecer implícita o explícitamente en función de objetos, planes, procedimientos

---

<sup>16</sup> POSADA MORENO, Gustavo. Prerrequisitos para obtener la máxima efectividad de los procesos [En línea] [Consultado en Noviembre 1 de 2011] Disponible en Internet: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/462712/Planificacion-Estrategica-Cuatro-componentes-de-los-procesos-exitosos.html>.

o reglas y reglamentos que se aplican en un ambiente dinámico, bajo circunstancias cambiantes, por lo que pueden variar de manera esencial<sup>17</sup>.

**5.1.9.6. Técnicas de control.** El control administrativo ha utilizado a lo largo de los años diversas herramientas y técnicas para que los planes de la organización tengan éxito. Una de las técnicas de control más usual es el presupuesto, que es la elaboración de planes en términos numéricos para un determinado periodo futuro. Es decir, es una presentación anticipada de los resultados que se espera, ya sea en términos financieros, como los presupuestos de ingresos y gastos, y de capital, o en términos no financieros como los de mano de obra directa, de materiales, de volumen físico, de servicio que presta de unidades de producción.

**5.1.9.7. Control directo.** Este principio afirma que la mejor manera de asignar la responsabilidad personal por desviaciones negativas de los estándares, es asegurar que los administradores de todos los niveles apliquen los fundamentos de la administración. Existe una clara distribución entre los informes del desempeño y el hecho de determinar si, al cumplir con sus obligaciones, actúa de acuerdo con los principios establecidos. El principio de control directo es "A mayor calidad de administradores y subordinados, será menor la necesidad de controles indirectos"<sup>18</sup>.

**5.1.9.8. Conceptualización teorías administrativas.** Dentro de las teorías administrativas se resalta la clásica que hace referencia a la organización formal en énfasis en las tareas. La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización<sup>19</sup>.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder

---

<sup>17</sup> Administración y control. [En línea] [Consultado en Septiembre 14 de 2011]  
<http://html.rincondelvago.com/administracion-y-control.html>

<sup>18</sup> Ibid. p. 27.

<sup>19</sup> RIVAS, Karen. El sistema organizacional. [En línea] Disponible en Internet:  
<http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml>



realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en ingeniería industrial como en cualquier institución. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos los que debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa<sup>20</sup>.

Hay elementos de la organización que comprendidos y asimilados coadyuvaran en una mejor administración:

División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud. Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos<sup>21</sup>.

Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la naturaleza de la organización nos dan la pauta para determinar su importancia. Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la empresa que la requiera<sup>22</sup>.

Para demostrar lo anterior nos basamos en los siguientes hechos

- A) La organización puede darse a donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.

---

<sup>20</sup> Ibid. p. 28.

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> FRANCO, Daniela. Importancia de las organizaciones. [En línea] Universidad Nacional de Ingeniería.[Consultado en Julio 3 de 2011] Disponible en Internet: <http://es.scribd.com/doc/7449104/importancia-de-Las-Organizaciones>

- b) Una empresa depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que esa entidad cuenta.
- c) En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función organizativa. Debido a su magnitud y complejidad, es esencial, sin ella no podrían actuar.
- d) Para las pequeñas y medianas empresas, la organización también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.
- e) La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada organización el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.
- f) Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la organización es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.<sup>23</sup>

**5.1.9.9. El concepto de Servicio al Cliente.** Como definición de servicios no existe un solo concepto universalmente aceptado para el término. La American Marketing Association (AMA) describe los servicios como “actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta o se suministran con respecto a la venta de bienes”<sup>24</sup>.

P. Kotler define un servicio como “cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otras, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico”.

---

<sup>23</sup> CHIAVENATO, Adalberto; “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 4ª ed. Editorial Stoner, Freeman, Gilbert J.R. 2000.

<sup>24</sup> INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL. Escuela Superior de Turismo. Diseño de producto. Mercadotecnia de los servicios II. [En línea] [Consultado en Julio 3 de 2011] México, Agosto, 2008. Disponible en Internet: <http://es.scribd.com/doc/51611532/PDF-APUNTES-MERCADOTECNIA-DE-LOS-SERVICIOS-1ER-PARTE>

Para el instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) servicio es “la combinación inseparable de persona(s) o maquina(s) o equipo desempeñando una actividad y el resultado como lo percibe el cliente” (ISO 10.004).

Así como podemos encontrar diferentes tipos de interpretaciones para la definición de servicio también encontramos algunas características de la calidad del servicio que pueden medirse directamente, sin involucrar al cliente (ejemplo la oportunidad y la precisión). Otras características pueden medirse solo indirectamente y requieren la evaluación subjetiva del cliente (ejemplo cumplimiento y amabilidad). Todas las características de calidad especificadas para servicios (en forma cualitativa y cuantitativa). El control de la calidad del servicio puede lograrse únicamente mediante el control del proceso que este produce.

Ahora si interpretamos estas dos definiciones concluimos que para obtener una ventaja competitiva en el mercado una compañía debe ofrecer servicios que contengan una buena definición de su necesidad, uso o propósito, satisfaciendo las expectativas de los consumidores además de cumplir con las especificaciones de los procesos aplicables y que estos se puedan obtener a precios competitivos.

En los momentos decisivos cuando el cliente entra en contacto con la organización para la prestación de un servicio siempre hay que procurar causar una buena impresión y calidad en los servicios prestados, según las estadísticas el cliente promedio que ha tenido “problemas” con una organización, lo comenta con nueve o diez personas, las experiencias adversas se transmiten de un cliente a otro mucho más frecuentemente que las positivas.

Muchas veces una de las razones para la creación de una empresa es la identificación de una demanda insatisfecha, así que la voluntad de todos los integrantes de la empresa debe ser la satisfacción de las necesidades de los usuarios que han sido mal atendidos o no han tenido la oportunidad de utilizar servicios novedosos en el mercado; Es por esto que al mismo tiempo buscamos integrar filosofías como la japonesa Gemba – Kaisen que se basa en prestar mayor importancia a las áreas de la compañía donde los usuarios entran en contacto con los servicios ofrecidos, utilizando el Gemba mediante el suministro del producto ó servicio que satisface al cliente, y la gerencia mediante la formulación de estrategias y así mismo el despliegue de políticas para lograr las metas y objetivos que se propongan.

Todo esto con la ayuda de la normatividad ISO 9000 quien ayuda a estandarizar los procesos que en realidad generan valor a la compañía y que en su momento

se vuelven estratégicos para la organización. Realizando todo esto y llevando a cabo la filosofía Gemba en la cual su énfasis es que la gerencia trabaje en función de toda la parte de servicios y no en viceversa permite realizar y poner a punto una gerencia visual y transparente enfocado en las 5M como son: la mano de obra siendo estos los operadores, las máquinas necesarias para prestar el servicio, los materiales necesarios para ofrecer buenos servicios, todo esto enfocado y ejecutado con buenos métodos de control y seguimiento, y finalmente las medidas que son las que nos permite tomar acciones o replantear las estrategias y objetivos establecidos.

En la actualidad existen muchos programas de atención al cliente que han fracasado por no basarse en cambios fundamentales. El Kaizen suministra el marco y las herramientas requeridos para efectuar dichos cambios; Un enfoque Kaizen ayuda a descubrir las causas profundas de la insatisfacción del cliente y suministra los sistemas y actitudes necesarios para introducir mejoras.

Los instrumentos que utiliza dicha filosofía se describen como una serie de pequeñas filosofías que pueden usarse dentro de una organización y que se pueden utilizar por separado, estos instrumentos deben usarse dentro de una cultura que le brinde apoyo, exigen un alto sentido de responsabilidad individual, equipos multifuncionales, liderazgo, comunicación eficiente y concentración en las metas; Todos los instrumentos Kaizen están centrados en el hombre lo que significa que pueden ser entendidos y utilizados por todos los empleados, no se necesitan personas con habilidades especiales. En el Kaizen lo sencillo es lo mejor.

Las investigaciones sugieren que lo que los usuarios quieren es profundidad-sustancia en el servicio que les prometen, quieren sentir una plena percepción de confort y gusto que provenga de algo más que superficialidades; La adopción del Kaizen en una compañía un excelente servicio al cliente es el resultado natural de prácticas diarias y a largo plazo, no algo agregado y superficial.

Para desarrollar e implementar una estrategia de servicio al cliente con base en el Kaizen, se debe desarrollar bajo tres pilares que juntos construyen una estrategia de servicio que son: cambio cultural en la organización basado en nuevos valores, una organización que aprende de ella misma y una planeación estratégica.

Dentro de los principios fundamentales del servicio al cliente se tendrán en cuenta la forma de cómo gestionar el provecho propio de las quejas de los usuarios con el fin de retener y fidelizar los usuarios que han encontrado en la marca respaldo ó

simplemente han encontrado en el producto lo que realmente buscan, logrando así reafirmar y ofrecer dentro del servicio post-venta estrategias que permitan a la marca seguir posicionándose en el mercado con productos y servicios de excelente calidad involucrando de una forma directa y consciente a los empleados que realizan el servicio.

**5.1.10. Diagnostico Empresarial.** Cualquier empresa antes de realizar una planeación estratégica debe evaluar primero el ambiente y las fuerzas internas, con el fin de determinar objetivos a corto y largo plazo y luego instrumentar un plan de acción que le permita alcanzar esas metas.

Este proceso se denomina “Diagnóstico Empresarial”, el cual busca identificar las debilidades y fortalezas de la empresa en cuanto a su Direccionamiento, sus áreas funcionales, su Financiamiento y también identificar las amenazas y oportunidades que representa el Entorno en el que interactúa la empresa, con el fin de identificar los problemas fundamentales que posee la empresa y sus causas, y posteriormente llevar a cabo un plan de acción que permita corregir estos problemas y mejorar su posicionamiento en el mercado.

“El objetivo de un buen Diagnóstico debe consistir en conocer los principales factores negativos y positivos de la empresa y de su entorno, para lograr soluciones eficaces para posicionar la empresa y por consiguiente maximizar la riqueza del ente económico que es objeto de estudio, tanto en el corto como en el largo plazo”<sup>25</sup>.

**5.1.11. Diagnóstico de Direccionamiento.** El diagnóstico de direccionamiento consiste en identificar las debilidades y fortalezas de la dirección que los directivos o dueños le están dando a la empresa, teniendo en cuenta aspectos como la cultura organizacional, visión, misión, propósitos, reseña histórica, objetivos de la empresa, etc. Lo anterior permite saber para dónde va, donde está, hacia donde se dirige la empresa e identificar los problemas de direccionamiento estratégico que posee la empresa.

**5.1.12. Diagnóstico Financiero.** El diagnóstico financiero consiste en encontrar las debilidades y fortalezas en el manejo de los recursos, e identificar los problemas fundamentales.

---

<sup>25</sup> FIERRO MARTÍNEZ, Ángel María. Diagnóstico Empresarial. Neiva: Universidad Surcolombiana, 1996. p.15.

**5.1.13. Diagnóstico de las áreas funcionales.** El diagnóstico de las áreas funcionales consiste en identificar las debilidades y fortalezas de las áreas funcionales de la empresa, teniendo en cuenta los objetivos de cada área, con el fin de identificar los problemas que tiene cada área funcional.

**5.1.14. Diagnóstico Externo.** El diagnóstico externo consiste en identificar las amenazas y oportunidades que representa el entorno donde está ubicada la empresa objeto de estudio, teniendo en cuenta aspectos como tendencias económicas, políticas, sociales y sus consecuencias en el sector, con el fin de identificar los problemas en el análisis externo.

**5.1.15. Marco conceptual.** Los conceptos técnicos que se van a emplear en el desarrollo de esta investigación, se detallan en los siguientes:

**Calidad:** Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

**Control de calidad:** Es el proceso de regulación a través del cual se puede medir la calidad real, compararla con las normas o las especificaciones y actuar sobre la diferencia.

**Aseguramiento o garantía de calidad:** Todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas que proporcionan una confianza adecuada en que un producto o servicio cumpla determinados requisitos de calidad.

**Política de calidad:** directrices y objetivos generales de una empresa en relación a la calidad y expresados formalmente por la dirección general de cada organización.

**Gestión de calidad:** La parte de la función de la gestión empresarial que define e implanta la política de la calidad.

**Sistemas de calidad:** Conjunto de la estructura de organización de responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

**Calidad total:** Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. Conjunto de condiciones que permiten asegurar la mejora continua de los procedimientos, procesos, actividades y manejo de recursos públicos por las dependencias y entidades del sector público presupuestario, con la finalidad de controlar, prevenir y eliminar cualquier tipo de deficiencia en la presentación o producción de los bienes y servicios que dan a sus usuarios o usuarios, con el propósito de proporcionar la máxima satisfacción con la mayor eficacia y eficiencia.

**Mejora continua:** Mejora sistemática y incesante de los procesos mediante la implementación de las metodologías y herramientas adecuadas.

**Excelencia:** es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

**Acreditación:** procedimiento mediante el cual un Organismo autorizado reconoce formalmente que una organización es competente para la realización de una determinada actividad de evaluación de la conformidad.

**Certificación:** Es el proceso por el que una entidad independiente evalúa una organización, producto, proceso, servicio, persona, emitiendo posteriormente una declaración en la que quede de manifiesto la conformidad del evaluado con respecto a los requisitos de una norma o especificación técnica.

## **5.2. MARCO LEGAL**

**5.2.1 Tipo de sociedad.** La organización se constituye como una fundación sin ánimo de lucro, tomando en cuenta los siguientes requisitos:

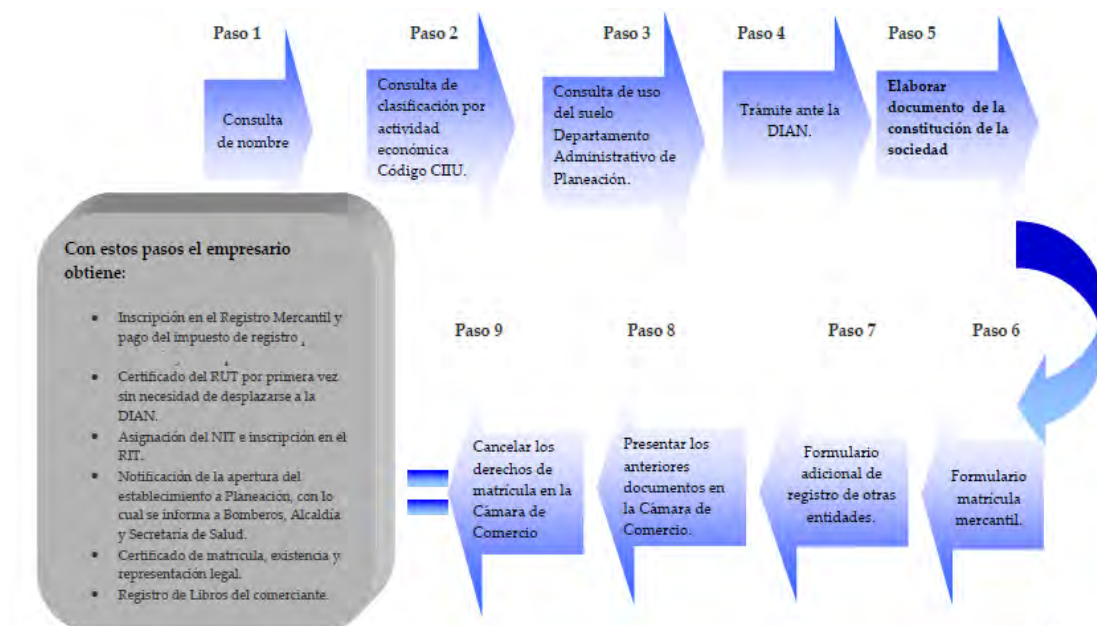
- Elaboración de estatutos
- Inscripción ante la cámara de comercio
- Inscripción ante el Rut.

- Registro de libros contables.

Además del Certificado de aportes determinando la cuantía, suscrito por el Representante Legal y el Revisor Fiscal (Contador público titulado, anexando copia auténtica de matrícula). Su duración debe ser indefinida.

Entre los pasos detallados a seguir para formalizar la fundación están descritos a continuación en la figura 3.

**Figura 2. Pasos para formalizar una fundación en Cali**



**Fuente:** Cámara de comercio de Cali. Consulta en la Web [www.ccc.org.co](http://www.ccc.org.co)

**5.2.2.Obligaciones tributarias.** En Colombia para los aspectos tributarios y contables se rigen por el estatuto tributario, como toda organización empresarial las Fundaciones, Corporaciones y Asociaciones, están obligadas a cumplir con los deberes tributarios a que tengan a lugar, a llevar una contabilidad organizada y contar con los controles necesarios para sanear las finanzas de la entidad<sup>26</sup>.

<sup>26</sup>CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Web. [www.ccc.org.co](http://www.ccc.org.co)



Las obligaciones tributarias de las entidades sin ánimo de lucro se encuentran especificadas en el estatuto tributario. Las entidades sin ánimo de lucro se consideran de "régimen especial" por su naturaleza social, estas entidades tienen algunos privilegios a nivel tributario:

**5.2.3. Estatuto tributario.** Por el cual se expide el estatuto tributario de los impuestos administrados por la dirección general de impuestos nacionales.

Artículo 19: Contribuyentes con un régimen tributario especial. Los contribuyentes que se enumeran a continuación, se someten al impuesto sobre la renta y complementarios, conforme al régimen tributario especial contemplado en el Título VI del presente Libro:

A. Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, con excepción de las contempladas en el artículo 23 de este Estatuto, para lo cual deben cumplir las siguientes condiciones:

- a) Que el objeto social principal y recursos estén destinados a actividades de salud, deporte, educación formal, cultural, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental, o a programas de desarrollo social;
- b) Que dichas actividades sean de interés general, y
- c) Que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social.

B. Las personas jurídicas sin ánimo de lucro que realizan actividades de captación y colocación de recursos financieros y se encuentren sometidas a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria.

C. Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas, instituciones auxiliares del cooperativismo, confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa, vigilados por alguna superintendencia u organismos de control. Estas entidades estarán exentas del impuesto sobre la renta y complementarios si el veinte por ciento (20%) del excedente, tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988, se destina de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional.

PARÁGRAFO 3o. Las entidades cooperativas a las que se refiere el numeral cuarto de este artículo, solo estarán sujetas a retención en la fuente por concepto de rendimientos financieros, en los términos que señale el reglamento, sin perjuicio de las obligaciones que les correspondan como agentes retenedores, cuando el Gobierno Nacional así lo disponga.

## **Título VI E.T. Tratamiento especial para algunos contribuyentes.**

Los contribuyentes a que se refiere el artículo 19, están sometidos al impuesto de renta y complementarios sobre el beneficio neto o excedente a la tarifa única del veinte por ciento (20%).

**ARTICULO 357. Determinación del beneficio neto o excedente.** Para determinar el beneficio neto o excedente se tomará la totalidad de los ingresos, cualquiera sea su naturaleza, y se restará el valor de los egresos de cualquier naturaleza, que tengan relación de causalidad con los ingresos o con el cumplimiento de su objeto social de conformidad con lo dispuesto en este Título, incluyendo en los egresos las inversiones que hagan en cumplimiento del mismo.

**ARTICULO 358. Exención sobre el beneficio neto o excedente.** El beneficio neto o excedente determinado de conformidad con el artículo anterior, tendrá el carácter de exento cuando se destine directa o indirectamente, en el año siguiente a aquél en el cual se obtuvo, a programas que desarrollen dicho objeto social. El beneficio neto o excedente generado en la no procedencia de los egresos, no será objeto del beneficio de que trata este artículo. La parte del beneficio neto o excedente que no se invierta en los programas que desarrollen su objeto social, tendrá el carácter de gravable en el año en que esto ocurra.

**ARTICULO 359. Objeto social.** El objeto social que hace procedente la deducción y exención de que tratan los artículos anteriores, deberá corresponder a actividades de salud, educación, cultura, deporte aficionado, investigación científica y tecnológica o a programas de desarrollo social, siempre y cuando las mismas sean de interés general y que a ellas tenga acceso la comunidad.

**ARTICULO 360. Autorización para utilizar plazos adicionales para invertir.** Cuando se trate de programas cuya ejecución requiera plazos adicionales al contemplado en el artículo 358, o se trate de asignaciones permanentes, la entidad deberá contar con la aprobación de su Asamblea General o del órgano directivo que haga sus veces.

**ARTICULO 361. Excepciones al tratamiento especial.** Lo dispuesto en los artículos anteriores no es aplicable a las entidades taxativamente enumeradas como no contribuyentes en los artículos 22 y 23.

**ARTICULO 362. Comité de calificaciones.** El comité de entidades sin ánimo de lucro estará integrado por el Ministro de Hacienda y Crédito Público o su delegado, quien lo presidirá, el Director de Aduanas o su delegado y el Director de Impuestos o su delegado, quien actuará como secretario del mismo.

**ARTICULO 363. Funciones del comité.** Son funciones del Comité previsto en el artículo anterior, las siguientes: a. Calificar las importaciones de bienes a que se refiere el artículo 480 para efecto de la exención del impuesto sobre las servicio que presta a dichas importaciones. PARAGRAFO. Las entidades del régimen tributario especial no requieren de la calificación del comité para gozar de los beneficios consagrados en este Título. Para el efecto, deberán presentar la declaración de renta, dentro de los plazos que el Gobierno establezca.

**ARTICULO 364. Las entidades sin ánimo de lucro están obligadas a llevar libros de contabilidad registrados.** Las entidades sin ánimo de lucro, deberán llevar libros de contabilidad, en la forma que indique el Gobierno Nacional.

**5.2.4. Obligaciones laborales.** La contratación laboral de las fundaciones son reguladas por el CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, del cual se extrajeron algunos apartes que son de vital importancia para la gestión del talento humano en la organización.

**5.2.4.1 Disposiciones generales para la contratación del personal.** Cuando la empresa contrate personal para ser incluido en nómina, se deberá tener en cuenta las siguientes disposiciones establecidas (Ver Cuadro 21 y 22 a continuación):

### Cuadro1. Artículos reguladores del código sustantivo del trabajo

ARTÍCULO	TEMA
ARTÍCULO 160	Trabajo ordinario Trabajo nocturno
ARTÍCULO 160	Tasas y liquidación de recargos
ARTÍCULO 161	Duración de la jornada de trabajo
ARTÍCULO 179	Trabajo dominical y festivo
ARTÍCULO 186	Vacaciones
ARTÍCULO 230	Suministro de calzado y vestido de labor
ARTÍCULO 260	Pensión
ARTÍCULO 238	Descanso remunerado durante la lactancia.
ARTÍCULO 238	Cesantías
ARTÍCULO 306	Prima de servicios

Fuente: Código Sustantivo del trabajo.

### Cuadro2. Leyes que regulan el pago de trabajadores

LEY	ARTÍCULO	TEMA
LEY 52 DE 1995	ARTÍCULO 1	Intereses de Cesantías
DECRETO NÚMERO 1295 DE 1994	ARTÍCULO 18	Monto de las cotizaciones
	ARTÍCULO 21	Obligaciones de empleador
LEY 50 DE 1990	ARTÍCULO 98	Consignación de cesantías
LEY 100 DE 1993	ARTÍCULO 13	Pensión
LEY 100 DE 1993	ARTÍCULO 153	Salud
Decreto. 1474 de 1995		Fondo de solidaridad Pensional

Fuente: Decretos y leyes mencionados

**5.2.4.2. Tipos de contratos.** En la empresa se manejarán tres tipos de contrato de acuerdo al cargo desempeñado: de Prestación de servicios, aprendizaje y a término fijo menor a un año. Los principales artículos del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO con relación a este tipo de contrato se enuncian en la Cuadro 23 a continuación:

### Cuadro3. Disposiciones el contrato a término Fijo

ARTICULO	TEMA
ARTICULO 46	Prestaciones, duración y teminación del contrato
ARTÍCULO 64	Terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa
ARTICULO 78	Periodo de prueba
ARTÍCULO 81	Definición y Capacidad
ARTÍCULO 84	Forma
ARTICULO 88	Periodo de prueba
DECRETO 2838 DE 1960	Número máximo de aprendices
DECRETO 2375 DE 1974	Salario inicial

LEY	ARTÍCULO	TEMA
LEY 789 DE 2002	ARTÍCULO 14	Aportes para estudiantes
LEY 789 DE 2002	ARTÍCULO 30	Pago

Fuente: Leyes mencionadas

**5.2.4.3. Contrato de prestación de servicios.** Permite a la organización tener menos personal en nómina y disminuir los costos relacionados con seguridad social, generando un acuerdo entre empresa y tercero.

### Cuadro 4. Leyes que regulan los contratos por prestación de servicios

LEY	ARTÍCULO	TEMA
LEY 80 DE 1993	ARTÍCULO 32.	Definición (Aplicable a empresas privadas)
Decreto 1703/02	Artículo 23.	Sistema de seguridad social

Fuente: Leyes Mencionadas

## **6. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **6.1. TIPO DE ESTUDIO**

#### **Estudio Exploratorio – Descriptivo**

Para establecer el problema a investigar se inició con un estudio de tipo exploratorio, con el objetivo de identificar las debilidades de la empresa; puesto que se desconoce el diagnóstico situacional y el sector en que opera. Además no hay antecedentes de estudios realizados sobre la problemática actual que podrían servir de base para la investigación.

Este estudio fue desarrollado con la información obtenida de los propietarios a través de entrevistas, de tal manera que se pueda reunir y sintetizar sus experiencias, pues no se cuenta con información por escrito, apoyados con la consulta del conocimiento científico a través de textos y trabajos escritos relacionados con el tema.

Posterior a esto se realizó un estudio descriptivo donde se analizaron las limitaciones que afectan las variables que intervienen en los procesos del área de producción; de tal manera que permitan la formulación de acciones correctivas.

El estudio descriptivo se llevó a cabo a través del método de la observación de los procesos actuales, complementado con la recolección de fuentes primarias y secundarias existentes.

### **6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

**6.2.1 Observación.** Con este método se buscó compilar la mayor cantidad de información que permitió de una manera más directa evidenciar y evaluar procesos y procedimientos de producción actuales, interactuando en las condiciones normales en que opera la empresa, sin alterar ningún procedimiento y/o condición actual existente.

### **6.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

**6.3.1 Fuentes Secundarias.** En el proceso investigativo las fuentes secundarias que guiaron el desarrollo del presente proyecto se obtuvieron en bibliotecas; a través de la consulta de libros y/o otros materiales documentados como trabajo de grado y teorías que hagan referencia al levantamiento de un manual de procesos y procedimientos en el área de producción en empresas del mismo sector.

**6.3.2 Fuentes Primarias.** La fuentes primarias usada en forma directa fue la observación, por ser una técnica de recolección de datos que permite conocer la realidad de la empresa y definir previamente los factores más relevantes que deben almacenarse y que tengan relación directa con el problema a investigar en el área de producción.

#### **Cumplimiento de lo pactado:**

- Se realizó un diagnóstico general de la empresa, determinando las principales falencias y oportunidades de la misma
- Se realizó un análisis en el área administrativa, para proponer estrategias de mejoramiento.
- Se realizó un plan de acción con las principales recomendaciones de mejora.

#### **Procedimientos utilizados:**

- Conversaciones con el propietario para que me permitiera el acceso
- Reuniones para exponer las metas del proyecto.
- Revisión y análisis de información
- Presentación de informes y avances
- Elaboración de ajustes
- Presentación final

### **6.4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

**6.4.1 Diagnostico del direccionamiento.** Se trata de los factores claves para poder posicionar una empresa, la cual debe tener claro qué es lo que quiere, a

qué usuarios dirigirse, cómo satisfacer sus necesidades y a dónde quiere llegar, con el fin de minimizar esfuerzos, costos y maximizar sus utilidades.

Para ello es necesario que la empresa tenga unos objetivos claros, valores, políticas, principios que son dados a conocer a todos los empleados, con el fin de que todos encaminen sus esfuerzos a lograr las metas propuestas, tanto empleados como directivos se sientan más comprometidos, obteniendo así buenos resultados tales como: excelente servicio al cliente, reducción del inventario, productos de buena calidad, reducción de costos, mayor participación en el mercado, etc.

Para analizar el sistema de direccionamiento organizacional de la fundación centro de renacimiento a la vida-Yolima, se deben tener en cuenta algunos aspectos:

- Misión
- Visión
- Valores
- Políticas
- Objetivos y Metas
- Fase del negocio
- Cultura Organizacional

**6.4.2 Análisis de la Cultura Empresarial.** Para detectar qué situaciones son fortalezas y debilidades frente a las operaciones que tiene que realizar la empresa para su funcionamiento, se debe conocer primero la cultura de la empresa.

“La cultura empresarial se forma a partir de unos elementos básicos como la historia, valores, creencias y la personalidad de los directivos; elementos visibles implícitos como las costumbres, los comportamientos, las prácticas de gestión (procesos), normas de actuación, anécdotas, tácticas y sistemas de dirección y los elementos visibles explícitos como los símbolos, los ritos y rituales, los eventos y las comunicaciones”<sup>27</sup>.

**6.4.3 Cultura Organizacional en la fundación Yolima.** De acuerdo con la observación realizada, se pudo evidenciar que la mayoría de los empleados de la fundación, no tienen sentido de pertenencia con la empresa. Esto hace que el

---

<sup>27</sup> VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnostico Organizacional: Evaluación del desempeño empresarial. Parte I. Santafé de Bogotá: Pyxis Ediciones, 2000. p. 24.



administrador siempre esté pendiente del desempeño de los mismos para que éstos hagan sus tareas correctamente, por consiguiente afecta la productividad de las labores operativas del almacén, aumentando de esta manera los gastos del personal.

Dentro de la organización no existe una cultura proactiva, es decir, el personal actúa solo si le ordenan, no actúa por su propia cuenta, no tiene iniciativa para solucionar algún tipo problema que se le presente.

**6.4.3.1 Principios Corporativos.** La empresa no tiene establecidos sus principios corporativos actualmente. “Los principios corporativos constituyen la norma de vida y el soporte de la cultura organizacional”<sup>28</sup>.

**6.4.3.2 Valores de la fundación Yolima:**

- Responsabilidad
- Respeto
- Solidaridad
- Progreso
- Integridad

Estos valores fueron definidos desde que empezó a funcionar el Supermercado, sin embargo no se han dado a conocer internamente, por lo que los empleados no han interiorizado la razón de ser de la empresa.

**6.4.3.3 Imagen corporativa.** La empresa actualmente tiene una excelente relación con sus proveedores para realizar negociaciones, eventos, además han creado alianzas estratégicas con el objetivo de obtener beneficios para ambas partes, pero es necesario afianzar una buena imagen corporativa en la mente del cliente.

**6.4.3.4 Misión.** Ayudar a las personas con problemas de adicción a las drogas, alcohol y cualquier otro tipo de adicción a cambiar su estilo de vida, a través de un tratamiento residencial diseñado bajo un enfoque humanístico. Así mismo, contribuir en actividades enfocadas a la educación preventiva e integral del ser humano acerca de las adicciones y las consecuencias que conlleva.

---

<sup>28</sup> Ibid.

**6.4.3.5 Visión.** Ser reconocidos a nivel mundial por nuestro alto nivel de calidad humana como una de las mejores comunidades terapéuticas de rehabilitación a las adicciones a través de la cual las personas se puedan reinserir a la sociedad retomando la tranquilidad y felicidad a su núcleo familiar con las herramientas necesarias para mantenerse firme y tener un estilo de vida saludable.

**6.4.3.6 Políticas.** En el momento no existen políticas claras dentro de la empresa.

**6.4.3.7 Objetivos y Metas.** No tiene establecidos objetivos y metas claras de manera formal, existen en la mente del Gerente, sin embargo, no se han dado a conocer, ni se han plasmado por escrito para que los empleados los tengan presentes.

**6.4.3.8 Situación actual.** Actualmente la empresa se encuentra en una fase de sostenimiento, pues se trabaja cada día por mantener la cuota del mercado existente aprovechando la trayectoria y reconocimiento de la misma, con el fin de lograr la fidelidad del cliente y a llamar la atención de nuevos compradores.

**6.4.3.9 Gestión de Control.** La empresa nunca ha realizado un control sobre la gestión de sus áreas funcionales, por ejemplo, no existen indicadores de gestión que permitan medir el desempeño del personal y a su vez detectar a tiempo anomalías que pueden presentarse en cualquiera de las áreas de la empresa, las cuales son obstáculos para el buen funcionamiento de sus actividades.

## **6.5 FACTORES INTERNOS: DEBILIDADES Y FORTALEZAS**

### **6.5.1 Debilidades:**

- La empresa no ha conformado un departamento de talento humano que se encargue de realizar el debido proceso de selección del personal. Actualmente se presentan problemas con el equipo de trabajo debido a que el perfil de algunos empleados no se ajusta a lo que desea la directriz administrativa.
- Falta de recursos técnicos apropiados, equipos obsoletos debido a la falta de planeación estratégica. Es necesario que la empresa invierta en innovación tecnológica que ofrezca una mejor organización de la información para obtener datos más exactos y reales acerca de su funcionamiento.

- La empresa no tiene definidas políticas, objetivos ni metas claras o escritas formalmente, lo que genera más desorden en el cumplimiento de funciones, por consiguiente acentúa el poco sentido de pertenencia por parte de los empleados.
- Falta de control en el inventario por parte de la administración. En el Supermercado se realiza el inventario cíclico pero no se lleva a cabo el seguimiento de los productos faltantes, es decir, no se realiza una investigación profunda de las inconsistencias que se presentan cuando se realiza el inventario.
- Falta comunicación entre administrador y almacenista, para mantener al día el inventario de productos.

#### **6.5.2 Fortalezas:**

- La empresa tiene una excelente gestión comercial y ha realizado alianzas con sus proveedores para adquisición de productos de mejor calidad y con mejores costos, y hacer eventos para lanzamiento de productos.
- La trayectoria de la empresa ha permitido su sostenimiento y reconocimiento en la comunidad.
- El cumplimiento y seriedad en los despachos de mercancía ha fortalecido la imagen y generado credibilidad por parte de los usuarios.

**Cuadro 5. Debilidades y fortalezas del direccionamiento**

DIRECCIONAMIENTO	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
CULTURA EMPRESARIAL						
cultura organizacional				x		
imagen corporativa	x					
Principios				x		
Valores				x		
gestión de control				x		
DISEÑO ESTRATÉGICO						
visión					x	
Misión					x	
Objetivos				x		
Metas				x		
Políticas				x		
planes estratégicos				x		
CONTROL DE GESTIÓN						
control administrativo				x		
procedimientos adecuados en la toma de decisiones				x		
Comunicación con todas las áreas					x	
utilización adecuada de recursos				x		

A = Alto Impacto M = Medio Impacto B = Bajo Impacto

Fuente: El autor

**Cuadro 6. Problemas y causas del direccionamiento**

PROBLEMAS	CAUSAS
Baja productividad en las labores por parte de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de sentido de pertenencia de los empleados, porque no han interiorizado la misión, visión, valores, principios de la empresa.</li> <li>• Personal inadecuado para algunas labores, por no contar con área de recursos humanos</li> </ul>
No cuentan con datos reales a la hora de requerirlos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con un programa sistematizado que permita tener al día los reportes de entradas y salidas de mercancía y que pueda arrojar datos reales sobre la mercancía disponible.</li> </ul>
Deficiente servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de sentido de pertenencia no permite que se dé un buen servicio</li> <li>• El gerente a veces no tiene buena comunicación con el área de inventario, lo que hace que las decisiones tomadas no sean las más adecuadas.</li> </ul>

**6.5.3 Análisis áreas funcionales.** Este análisis permite identificar las áreas que requieren atención especial y las que tienen capacidad de generar cambios, las cuales deben fortalecerse para ayudar a las débiles.

Es necesario tener en cuenta las funciones que desempeña cada una de las áreas y la interacción y comunicación que tienen entre sí para lograr éxito dentro de la empresa. Las áreas funcionales de la fundación yolima son:

- Administración
- Admisión de pacientes
- Tratamiento interno
- Proceso de adaptación social.
- Contabilidad

### 6.5.3.1 Factores internos: Debilidades y Fortalezas

#### ✓ Debilidades:

- Concentración del poder en el área administrativa. No existe trabajo en equipo, las decisiones siempre las toma la administración, sin contar con la participación de otras áreas.
- Carencia de indicadores de gestión. En ninguna de las áreas se han implementado indicadores de gestión que permitan identificar anomalías que se presenten en los procesos operativos, medir la productividad de los empleados, controlar las operaciones, etc.
- Falta de uso de planes estratégicos por parte del área de administración. La administración solo realiza planes tácticos como eventos, promociones, etc.
- Falta de integración y comunicación entre las áreas. Cada área se limita a cumplir sus funciones y objetivos. Además, la fundación yolima no posee tecnología de información que permita que las áreas estén comunicadas entre sí constantemente.
- Condiciones de iliquidez de la empresa por altos inventarios, que generan demasiadas cuentas por pagar.
- No existen áreas como talento humano, mercadeo y finanzas, fundamentales para la toma de decisiones, mejora de utilidades, reducción de costos y planeación de presupuestos.
- No posee un sistema de información que permita tener datos en tiempo real acerca de los inventarios, los servicios que presta diarias, compras, etc.
- No se tienen mecanismos de control, ni se hace uso de los indicadores financieros para medir la rentabilidad, liquidez, endeudamiento, etc., que permita tomar decisiones oportunas.

✓ **Fortalezas:**

- Están al tanto de las estrategias de la competencia, en cuanto a servicios, bajas de precio, ofertas, etc., con el fin de tomar decisiones a tiempo.
- Mantienen al día los informes contables, con el fin de evitar sanciones.

**Cuadro 7. Debilidades y fortalezas de áreas funcionales**

ÁREAS FUNCIONALES	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	A	M	B
ADMINISTRACIÓN						
Planes estratégicos				x		
Agresividad frente a la competencia	x					
Comunicación y control gerencial				x		
Negociación con proveedores	x					
Evaluación de la gestión				x		
COMPRAS						
Tecnología					x	
Gestión de inventarios				x		
Integración y comunicación con proveedores					x	
BODEGA						
Altos inventarios				x		
Comunicación con otras áreas				x		
Control para facturación				x		
CONTABILIDAD						
Análisis financiero				x		
Gestión contable		x				

A= Alto Impacto M = Mediano impacto B = Bajo impacto

Fuente: El autor

**Cuadro 8. Problemas y causas de áreas funcionales**

PROBLEMAS	CAUSAS
Procesos operativos ineficientes (baja productividad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta comunicación y colaboración entre áreas.</li> <li>• Liderazgo autoritario, no tienen en cuenta opiniones de subalternos.</li> <li>• Falta tecnología que permita obtener datos en tiempo real para toma de decisiones.</li> <li>• No poseer Dpto de talento humano, finanzas y marketing que permitan minimizar esfuerzo y mayor acercamiento al usuario</li> </ul>
Baja rentabilidad del negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta enfoque hacia el cliente, altos inventarios poco conocimiento sobre los requerimientos reales del cliente y comportamiento de la demanda.</li> <li>• Faltan mecanismos de control de inventario.</li> </ul>

Fuente: El autor

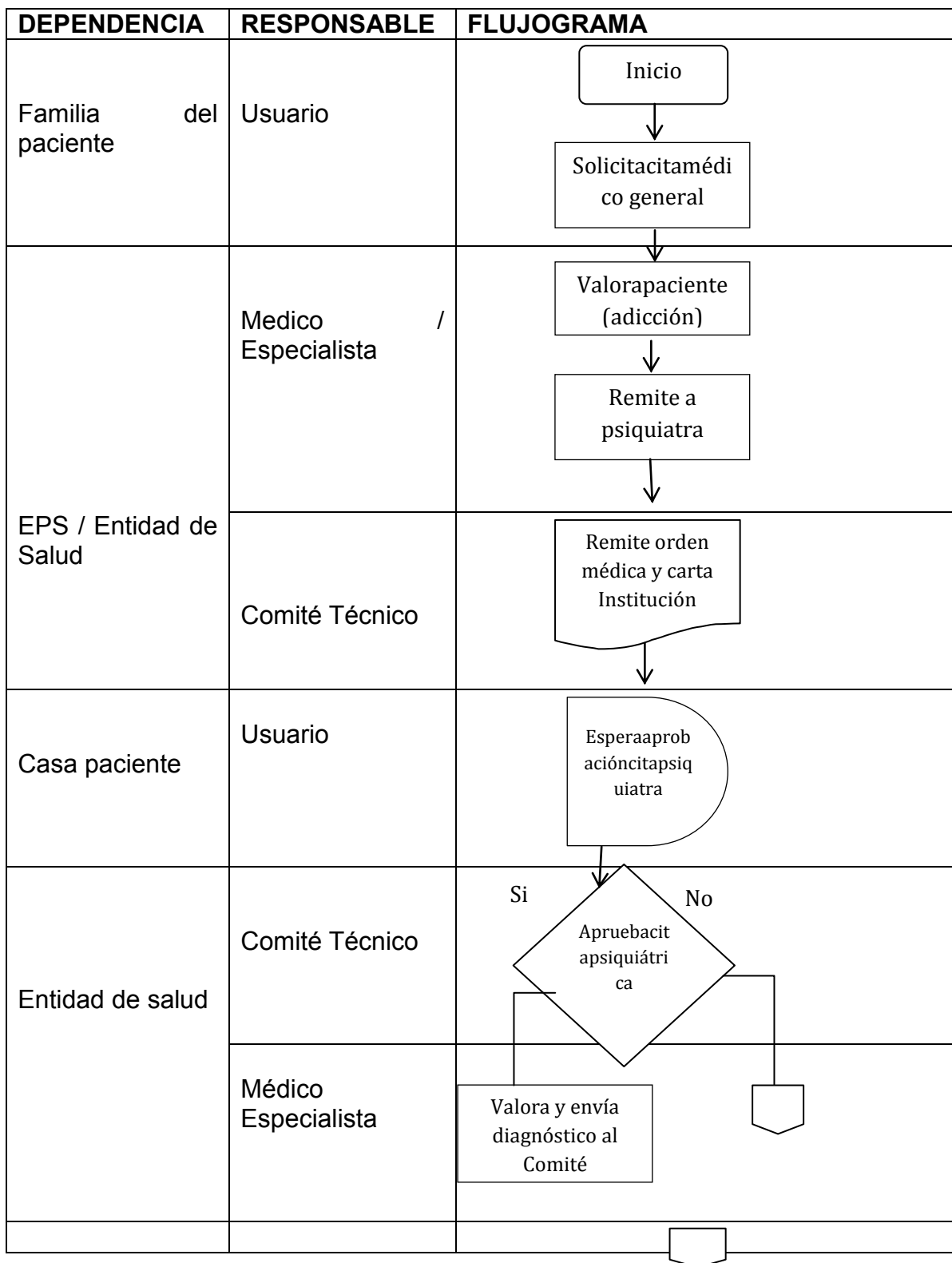
## 6.6. PROCESOS FUNDACIÓN CENTRO DE RENACIMIENTO A LA VIDA YOLIMA

**Cuadro 9. Descripción del proceso admisión de pacientes de EPS a fundación**

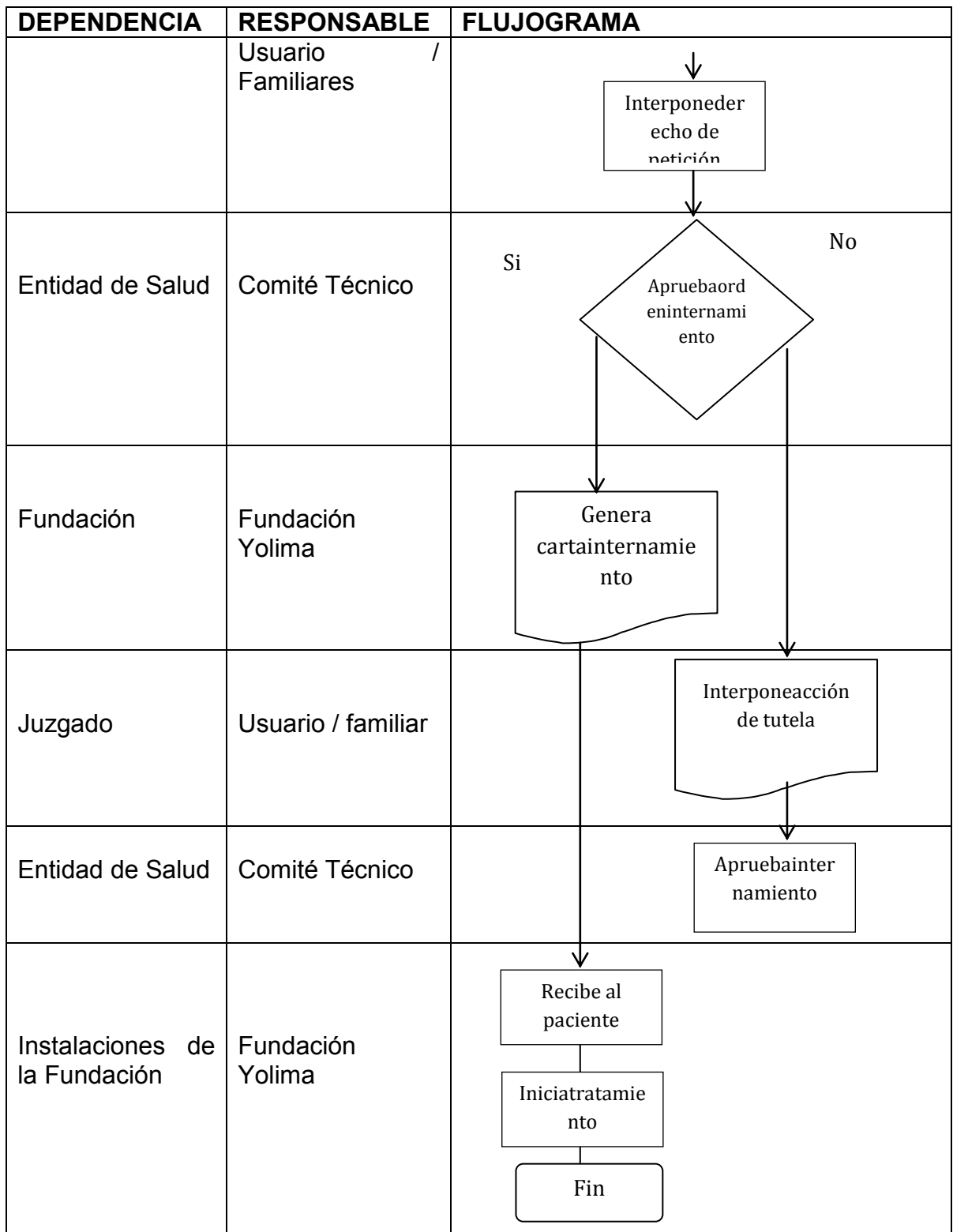
No.	Responsable	Actividad
1	Asesor EPS	Recomienda remitir a Institución
2	Usuario	Solicita cita médica general
3	Médico	Valoración paciente (diagnostico adicción)
4	Médico	Remite al Psiquiatra
5	Médico	Remite al Comité Técnico Científico de EPS orden médica y carta institución espera aprobación para cita con psiquiatra
6	Psiquiatra	Genera orden para internar por adicción
7	Psiquiatra	Valora y envía diagnóstico psiquiátrico y orden de internamiento a Comité Técnico Científico
8	Comité Técnico	Aprueba orden de internamiento
9	Fundación	Recibe al paciente para dar tratamiento



**Figura 3. Flujograma proceso de admisión de pacientes de EPS a fundación.**



Continuación figura 3.



**6.6.1 Proceso de admisión pacientes particulares y por EPS.** En la fundación centro de renacimiento a la vida Yolima se ha identificado los procesos internos actualmente existentes, que son guías para el manejo o ejecución por parte de los empleados.

Los procesos identificados no se encuentran documentados, generando en la institución un trabajo poco objetivo y claro para el desempeño de su personal. En busca de un mejor servicio entre la organización y los empleados se documentará los procesos identificados.

La Fundación al momento de ingreso le hará saber al paciente que durante el tiempo de su tratamiento, en ningún momento se le retendrá en contra de su voluntad por lo tanto la decisión de continuar en el programa será siempre de él y de su familia.

Todo paciente antes de empezar a recibir los servicios de la Fundación debe haber firmado, en compañía de su Acudiente, el Contrato de Tratamiento Residencial y el Consentimiento Informado y presentar recibo de pago expedido por el Departamento de Contabilidad.

La Fundación hará saber al Acudiente que su participación en el proceso de rehabilitación del paciente es fundamental para el éxito del mismo y que por lo tanto adquiere el compromiso de acatar las normas y recomendaciones de la institución.

El paciente debe comunicar al momento de su ingreso si padece de alguna enfermedad de difícil manejo.

En caso que el paciente tenga un diagnostico psiquiátrico, la familia debe proporcionar la medicina correspondiente con su respectiva formula y orden de dosificación.

La Fundación se abstiene de recibir usuarios con:

- a. Invalidez permanente
- b. En caso de embarazo

c. Cuadro psiquiátrico severo

d. Diagnostico diferente al de adicciones

La Fundación, antes de recibir un paciente para tratamiento, hará saber a la familia y al paciente mismo los deberes y no deberes dentro de la Fundación.

Cuando el paciente ingresa a la institución debe estar comprometido con su proceso de recuperación y estar dispuesto a acatar todas las reglas y normas establecidas por la Fundación.

El usuario debe presentar un documento de identidad válido.

La Fundación, bajo ninguna circunstancia, dará ingreso a un paciente sinque este haya recibido amplia información sobre el Consentimiento Informado y lo haya firmado.

La Fundación, antes de recibir un paciente para tratamiento le hará saber al acudiente que cuando el paciente tenga citas médicas o psiquiátricas, la familia debe hacerse responsable por el traslado y retorno del paciente a la sede de tratamiento.

La institución hará saber al Acudiente que cuando el paciente tome clases para la terminación de su bachillerato, el acta de grado y diploma del colegio solo se entregará cuando el paciente haya terminado su proceso de rehabilitación y se encuentre a paz y salvo por todo concepto.

Todo paciente antes de ingresar a la fundación debe informar su situación legal y judicial.

La Resolución 00741 de 1997, artículo 6 restringe el ingreso de armas o cualquier otro elemento que se considere peligroso para la seguridad de los demás pacientes y trabajadores que se encuentren en la institución.

Al paciente y a su Acudiente se les informara que está prohibido el ingreso de drogas, bebidas alcohólicas y animales a las sedes de tratamiento.

Que es indispensable cumplir con los horarios de visitas que para tal efecto establezca la Fundación.

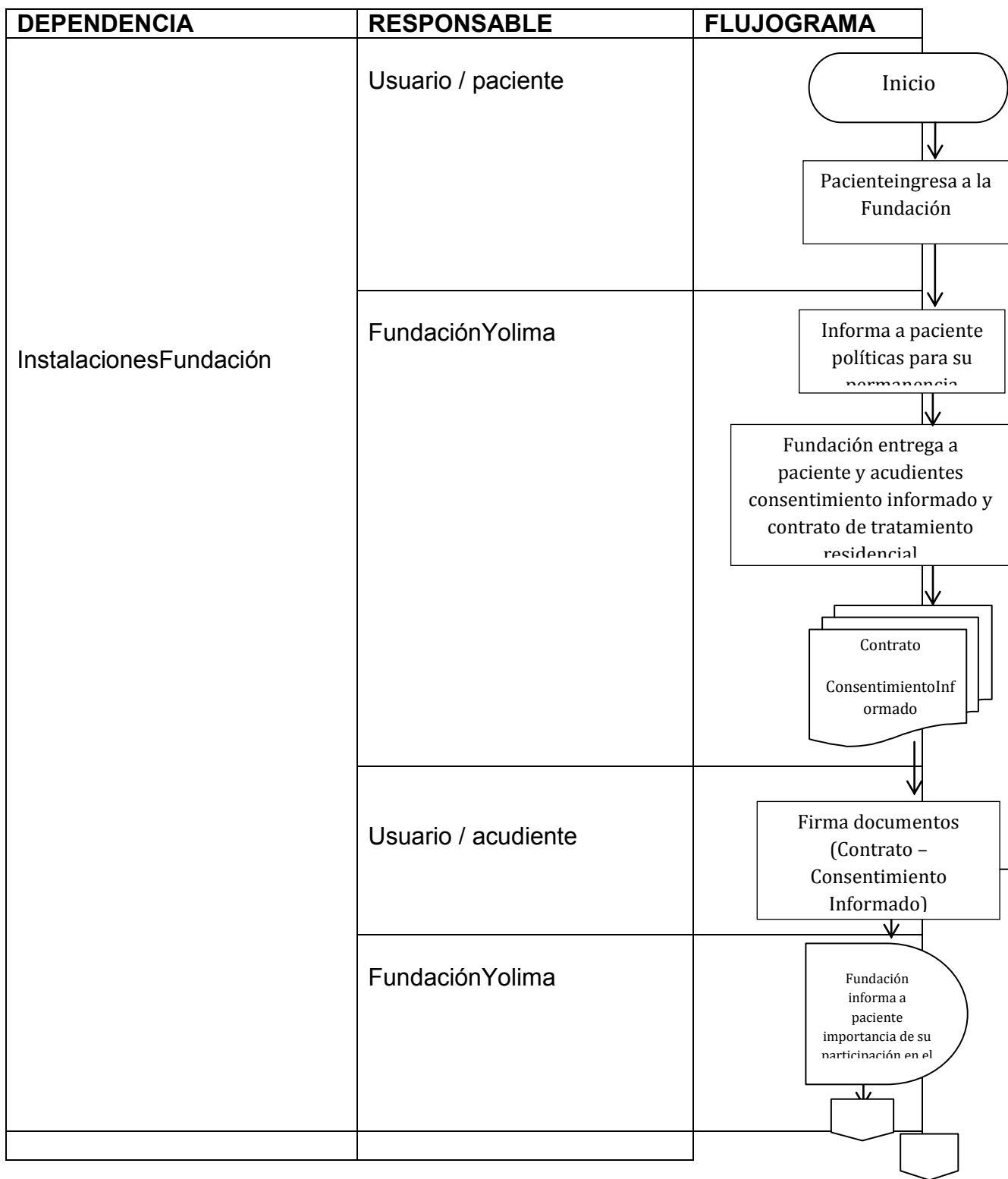
Las personas encargadas de realizar el proceso de admisión tendrán la responsabilidad de diligenciar y hacer firmar los siguientes documentos del Residente y su Acudiente (cuando aplique), los cuales deben sin excepción alguna reposar en la Historia Clínica).

- a- Hoja de Datos Personales.
- b- Contrato de Tratamiento Residencial.(copia para el Paciente)
- c- Consentimiento Informado.(con copia para el Paciente)
- d- Formato de requisitos para el ingreso.
- e- Autorizaciones.

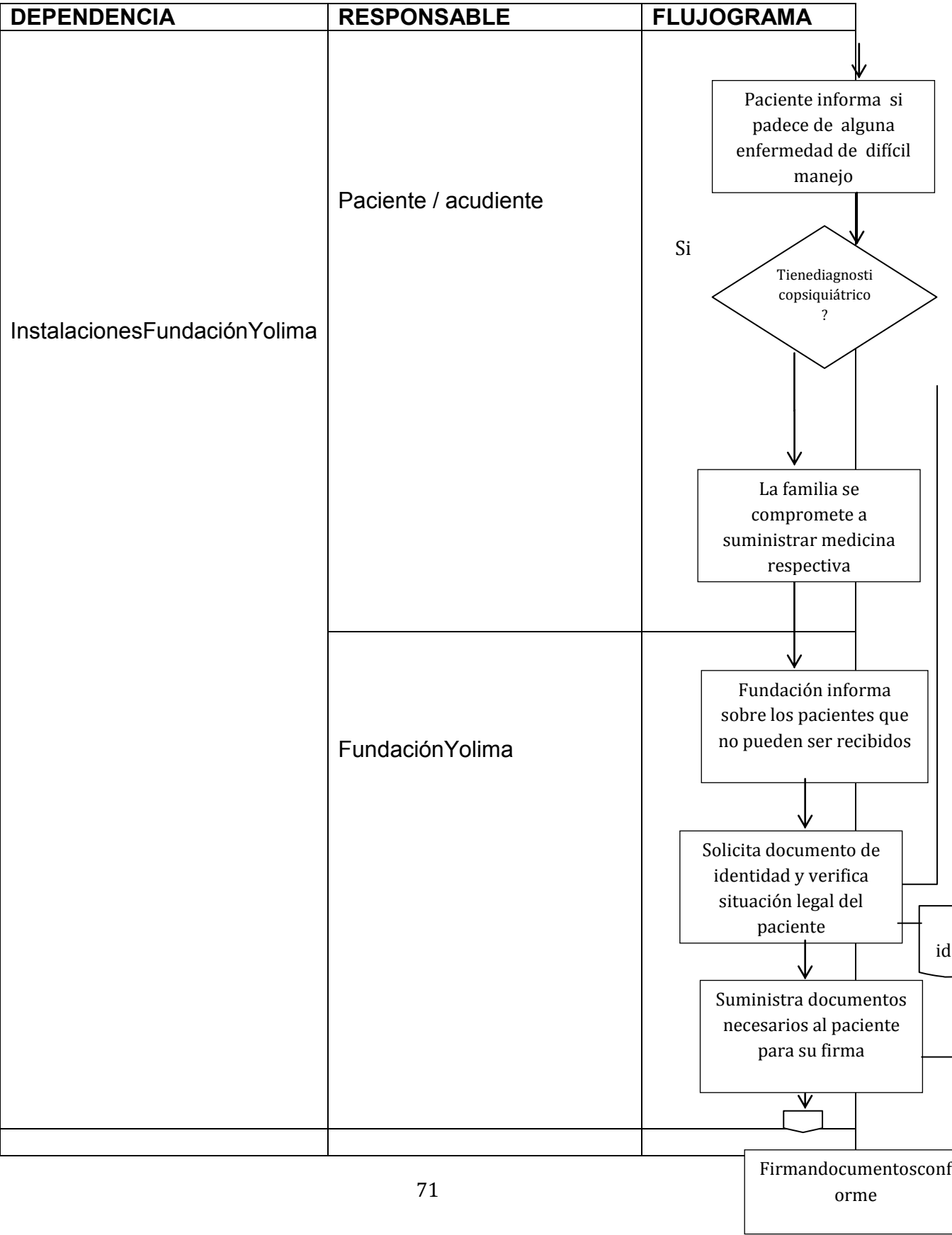
De los siguientes documentos se entregara una copia al Residente o a su Acudiente:

- f- Derechos y Deberes del Paciente.
- g-Reglas Cardinales
- h-Normas de las Familias
- i- Manual de Convivencia.
- j- Filosofía de la Fundación “Por qué estamos Aquí.”

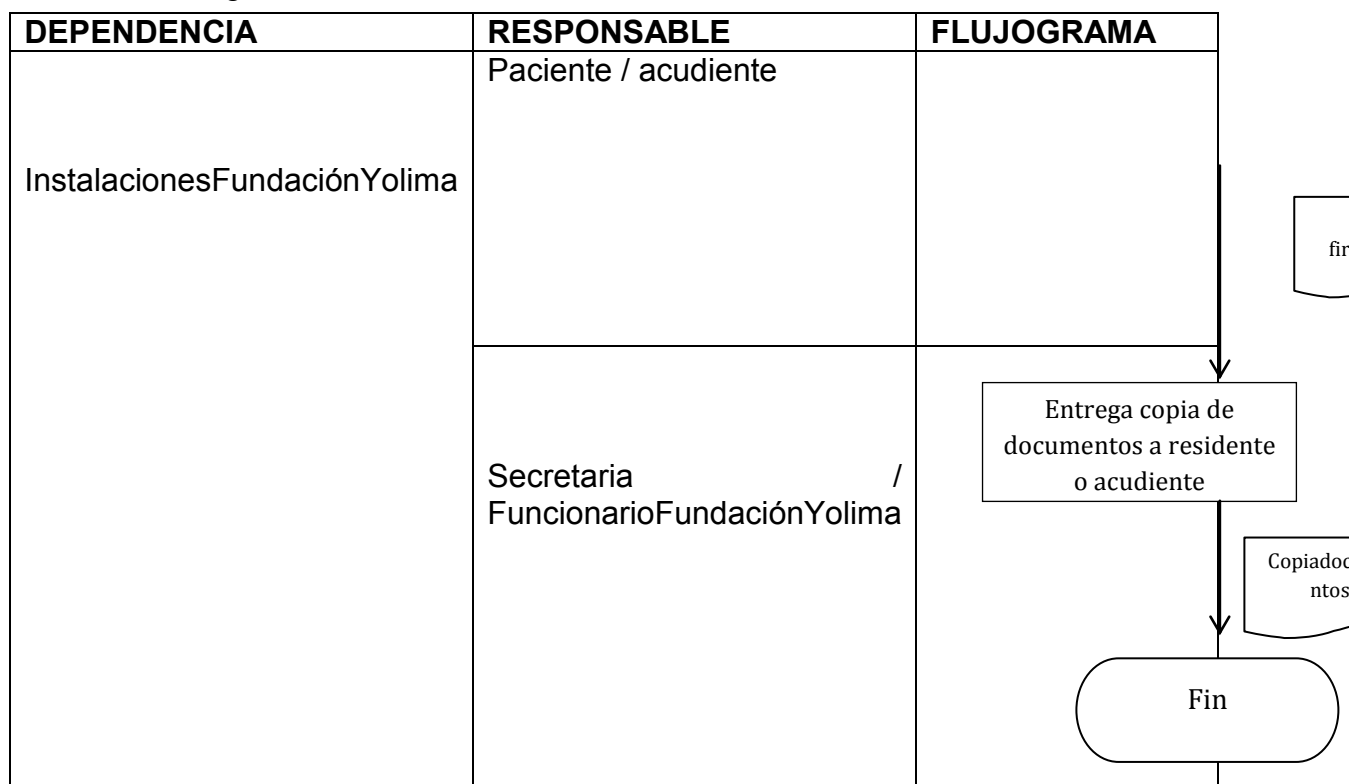
**Figura 4. Flujograma de proceso admisión de pacientes particulares y por EPS**



Continuación figura 4.



Continuación figura 4.



## 6.7 PROCESO DEL TRATAMIENTO INTERNO

Brindar un modelo de tratamiento integral y humanístico a conciencia que permita al individuo dependiente del consumo de sustancias psicoactivas regresar a la sociedad como una persona limpia y sobria capaz de aportar positivamente en su entorno.

### 6.7.1. Objetivos del tratamiento:

- Mejorar las condiciones de salud mental, psicológica y espiritual del paciente.
- Brindar un espacio de encuentro para que el paciente pueda replantear su proyecto de vida de manera crítica y constructiva.



- Mediante charlas sobre la ocupación creativa del tiempo libre, motivar la participación en actividades lúdicas, culturales, manuales, recreativas y deportivas.
- Promover e incentivar la nivelación de los estudios de secundaria.
- Ofrecer orientación terapéutica a los familiares del paciente.

**6.7.2. Etapas Del Proceso Interno.** El tratamiento interno está dividido en cuatro etapas y se compone de la siguiente manera.

#### **Cuadro10.Etapa de desintoxicación**

1ª. ETAPA: DESINTOXICACIÓN (45 DIAS)		
<p>Objetivo General.</p> <p>Que el Paciente entre en contacto con el proceso terapéutico y se adapte a él, alcanzando la desintoxicación.</p>		
ÁREAS DE INTERVENCIÓN	OBJETIVOS DE LA ETAPA	PARAMETROS A EVALUAR
GRUPO TERAPEUTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Evaluar al paciente y obtener diagnostico terapéutico.</li> <li>❖ Que el paciente conozca la filosofía y normas de comunidad terapéutica.</li> <li>❖ Que el paciente conozca el diario vivir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Alcanza la desintoxicación y adaptación al proceso.</li> <li>❖ Conoce y aplica la filosofía.</li> <li>❖ Conoce el manual de convivencia.</li> <li>❖ Conoce y practica las normas del hogar.</li> <li>❖ Elimina gradualmente el vocabulario soez, conducta y jerga de calle.</li> <li>❖ Su presentación personal es buena.</li> <li>❖ Hace silencio en filas, encuentros, acostado, etc.</li> <li>❖ Lleva el diario terapéutico.</li> <li>❖ Participa y toma nota en las educativas.</li> <li>❖ Solicita ayuda cuando está en crisis o siente deseos de reincidir en consumo.</li> <li>❖ Cumple con las actividades del diario vivir.</li> <li>❖ Cumple el tiempo mínimo establecido</li> </ul>
TRABAJO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Evaluar al paciente y obtener diagnostico familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Su familia está comprometida con el tratamiento.</li> </ul>
SALUD O PSICOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Evaluar al paciente y obtener diagnostico, psicológico.</li> <li>❖ Discriminar la estructura de tratamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tiene conciencia de la necesidad de hacer su proceso.</li> <li>❖ Empieza las cosas y persevera hasta terminarias.</li> <li>❖ Hace su primera autoevaluación</li> <li>❖ Soluciona los problemas por medio del diálogo.</li> <li>❖ Adquiere sentido de pertenencia</li> <li>❖ Hace trabajo para elevar su autoestima y auto-cuidado.</li> <li>❖ Maneja sus impulsos violentos: irritabilidad, cólera, incomodidad</li> <li>❖ Acata la autoridad y se somete a cumplir directrices</li> </ul>

## Cuadro 11. Etapa de Plan e Tratamiento.

2ª. ETAPA: PLAN DE TRATAMIENTO (2 MESES Y 15 DÍAS)		
Objetivo General: Realizar el plan de tratamiento y que el Paciente explore e identifique sus problemáticas a nivel personal, familiar y social.		
ÁREAS DE INTERVENCIÓN	OBJETIVOS DE LA ETAPA	PARAMETROS A EVALUAR
GRUPO TERAPEUTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocer y Manejar la filosofía de la Institución-</li> <li>❖ Realizar el Plan de Tratamiento basándose en la identificación de problemáticas.</li> <li>❖ Cumplir y hacer cumplir las normas del programa.</li> <li>❖ Participar activamente de las actividades programadas.</li> <li>❖ Cumplir con las normas, objetivos y tareas de la terapia de reinserción-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cumplimiento con los objetivos generales y específicos.</li> <li>❖ Asume las ayudas terapéuticas.</li> <li>❖ Asume, con responsabilidad, las actividades encomendadas.</li> </ul>
TRABAJO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identificar las problemáticas relacionadas con el consumo de SPA</li> <li>❖ Vincular a la familia al proceso reeducativo mediante la inducción e información permanente frente a las normas y actividades terapéuticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identifica sus problemáticas.</li> <li>❖ Hace trabajo psicológico y familiar.</li> <li>❖ Escribe su autobiografía.</li> </ul>
SALUD O PSICOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desarrollar habilidades sociales.</li> <li>❖ Que mantenga los parámetros de comportamiento adquiridos en la etapa anterior</li> <li>❖ Que observe conductas de sana convivencia y autonomía.</li> <li>❖ Crear una conciencia y actitud responsable frente a la terapia ocupacional y/o autogestionaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tiene compromiso con el grupo.</li> <li>❖ Tiene sentido de pertenencia.</li> <li>❖ Sabe ceder la razón cuando encuentra que alguien tiene una visión más real que la suya.</li> </ul>

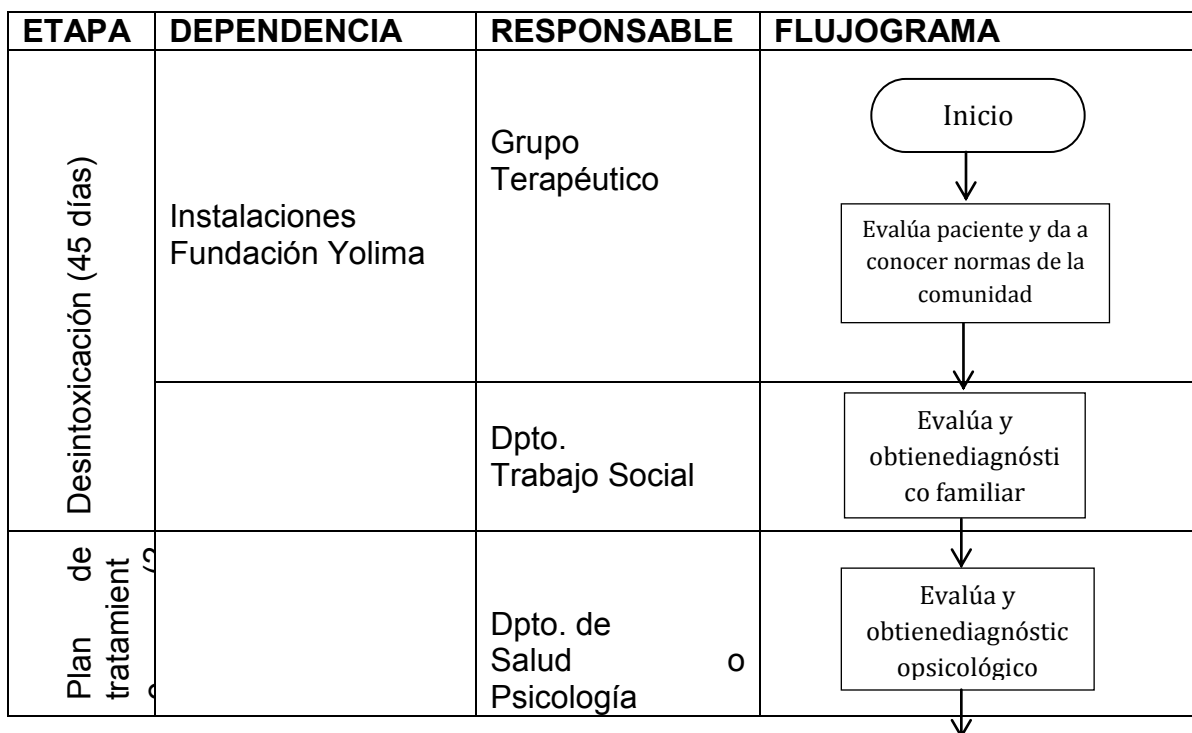
## Cuadro 12. Etapa de Proyecto de Vida.

3ª. ETAPA: PROYECTO DE VIDA (TRES MESES)		
Objetivo General: Verbalización, elaboración y seguimiento escrito de las problemáticas identificadas en el plan de tratamiento y realizar su proyecto de vida.		
ÁREAS DE INTERVENCIÓN	OBJETIVOS DE LA ETAPA	PARAMETROS A EVALUAR
GRUPO TERAPEUTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Asumir responsabilidades cada vez mayores.</li> <li>❖ Diseñar factores de protección.</li> <li>❖ Participar en Grupo Especial Prevención de Recaídas-</li> <li>❖ Fortalecer la cultura del trabajo orientada por "todo se gana", "todo tiene un costo".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tiene manejo de grupo.</li> <li>❖ Hace uso adecuado de la autoridad.</li> <li>❖ Está disponible para prestar diferentes servicios y los realiza con calidad.</li> <li>❖ Tiene capacidad para resolver distintas situaciones, según sus posibilidades y los límites de su competencia.</li> <li>❖ Es ejemplo a seguir.</li> <li>❖ Ayuda a sus compañeros.</li> <li>❖ Cumple lo que se promete y lo que le promete a los demás.</li> <li>❖ Responde por sus actos.</li> <li>❖ Es puntual.</li> <li>❖ Es ecuaníme, es decir, más constante a nivel de su estado de ánimo.</li> <li>❖ No empeña sus objetos personales y menos los ajenos.</li> <li>❖ Subvenciona sus gastos en la medida de sus posibilidades.</li> </ul>
PSICOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Reforzar logros de etapas anteriores.</li> <li>❖ Incrementar los niveles de tolerancia.</li> <li>❖ Que modifique las fallas en que incurre todavía, y las que presenta a nivel de relación con los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Evalúa constantemente su comportamiento y funciones.</li> <li>❖ Tiene mayor control interno a nivel de pensamientos, emociones y deseos.</li> <li>❖ Tiene criterio en la toma de decisiones.</li> <li>❖ Muestra equilibrio afectivo a nivel de sus comportamientos y decisiones.</li> <li>❖ Se muestra disponible al cambio.</li> <li>❖ Asume una escala positiva de valores y se ciñe a ella.</li> <li>❖ Tiene capacidad de sacrificio y fortaleza.</li> <li>❖ Tiene visión de futuro</li> <li>❖ Presupuesta y calcula con base en la realidad.</li> <li>❖ Tiene actitud positiva hacia el mundo laboral y académico</li> <li>❖ Es crítico frente a su realidad y frente a la realidad de los demás residentes.</li> </ul>
TRABAJO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fortalecer red de apoyo socio familiar-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ha redimensionado su vida de pareja y, si cabe, su relación paternal.</li> <li>❖ Fomenta la sana convivencia.</li> </ul>

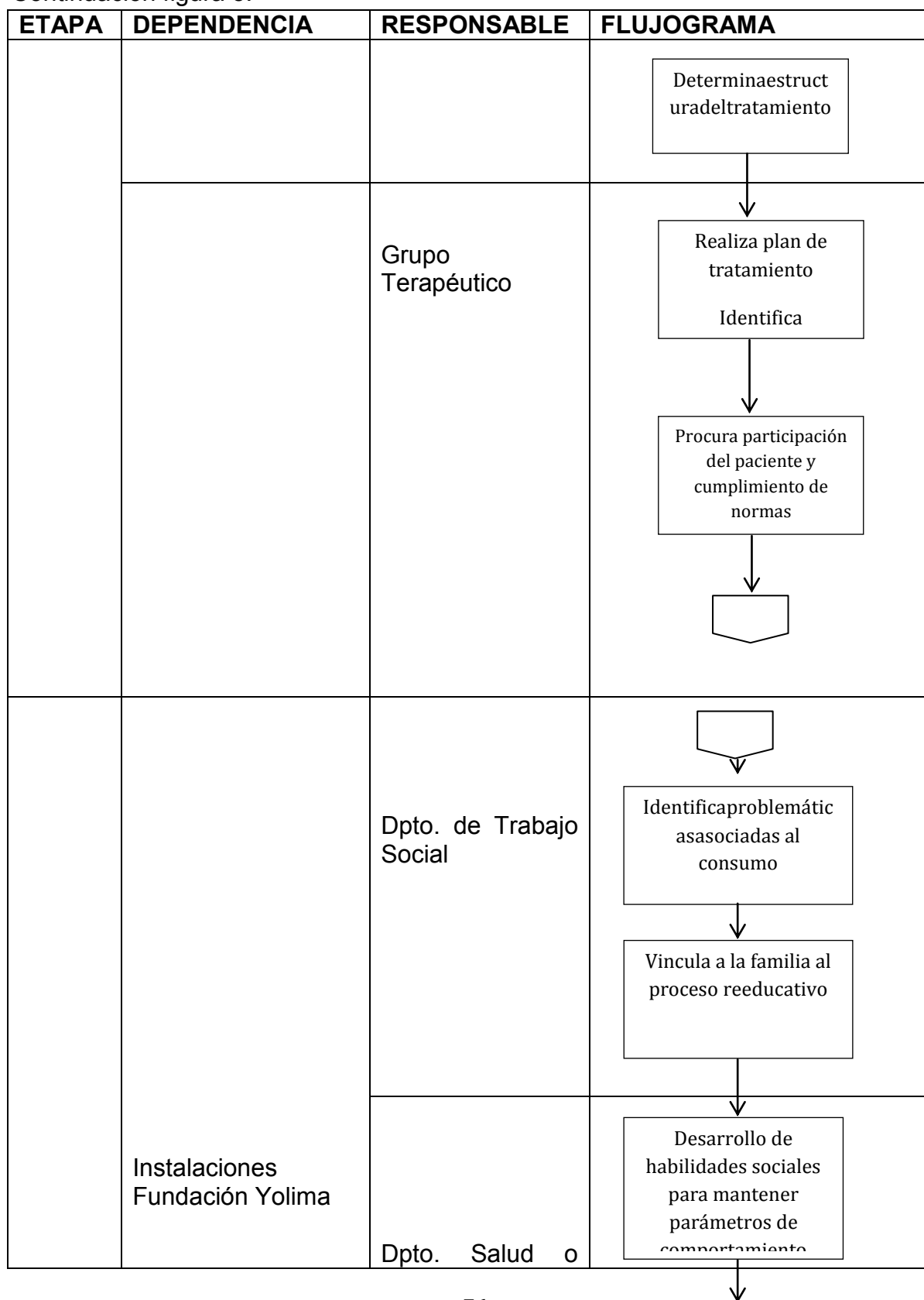
### Cuadro13.Etapa de Liderazgo.

4ª ETAPA: LIDERAZGO (UN MES)		
Objetivo General: Que termine de solucionar sus problemáticas, que lidere los procesos terapéuticos y vaya preparando su desprendimiento gradual de la comunidad a través del proyecto de vida.		
ÁREAS DE INTERVENCIÓN	OBJETIVOS DE LA ETAPA	PARAMETROS A EVALUAR
GRUPO TERAPEUTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Diseñar factores de protección.</li> <li>❖ Participar en Grupo Especial Prevención de Recaídas-</li> <li>❖ Que lidere los procesos terapéuticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tiene manejo de grupo.</li> <li>❖ Hace uso adecuado de la autoridad.</li> <li>❖ Está disponible para prestar diferentes servicios y los realiza con calidad.</li> <li>❖ Tiene capacidad para resolver distintas situaciones, según sus posibilidades y los límites de su competencia.</li> <li>❖ Es ejemplo a seguir.</li> <li>❖ Ayuda a sus compañeros.</li> <li>❖ Cumple lo que se promete y lo que le promete a los demás.</li> <li>❖ Responde por sus actos.</li> <li>❖ Se viste de manera adecuada y no con atuendos o modas que tengan relación con el mundo del consumo</li> <li>❖ Es puntual.</li> <li>❖ Paga sus deudas.</li> <li>❖ No empeña sus objetos personales y menos los ajenos.</li> <li>❖ Subvenciona sus gastos en la medida de sus posibilidades.</li> <li>❖ Presupuesta y calcula con base en la realidad.</li> </ul>
PSICOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Reforzar logros de etapas anteriores.</li> <li>❖ Desarrollar habilidades para afrontar factores de riesgo.</li> <li>❖ Que modifique las fallas en que incurre todavía, y las que presenta a nivel de relación con los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Evalúa constantemente su comportamiento y funciones.</li> <li>❖ Tiene mayor control interno a nivel de pensamientos, emociones y deseos.</li> <li>❖ Tiene criterio en la toma de decisiones.</li> <li>❖ Muestra equilibrio afectivo a nivel de sus comportamientos y decisiones.</li> <li>❖ Se muestra disponible al cambio</li> <li>❖ Asume una escala positiva de valores y se ciñe a ella.</li> <li>❖ Tiene capacidad de sacrificio y fortaleza.</li> <li>❖ Es crítico frente a su realidad y frente a la realidad de los demás residentes.</li> <li>❖ Es ecuaníme, es decir, más constante a nivel de su estado de ánimo.</li> <li>❖ Tiene visión de futuro</li> <li>❖ Tiene actitud positiva hacia el mundo laboral y académico</li> </ul>
TRABAJO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identificar y elaborar problemáticas que aun no han sido resueltas</li> <li>❖ Fortalecer red de apoyo socio familiar</li> <li>❖ Iniciar construcción del Proyecto de Vida.</li> <li>❖ Que elabore su proyecto de vida.</li> <li>❖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fomenta la sana convivencia</li> <li>❖ Es capaz de posponer la gratificación y enfrenta con madurez las problemáticas y contradicciones que conlleva la convivencia.</li> <li>❖ Ha redimensionado su vida de pareja y, si cabe, su relación paternal</li> <li>❖ Tiene capacidad para manejar, creativa y sanamente, el tiempo libre</li> <li>❖ Culmina el proyecto de vida y hace que se lo evalúe.</li> </ul>

Figura 5. Flujoograma del proceso tratamiento interno



Continuación figura 5.



ETAPA	DEPENDENCIA	RESPONSABLE	FLUJOGRAMA
Proyecto de vida (3 meses)		Psicología	<div>Procura mantener conductas de sana convivencia y autonomía en los nacientes</div>
		Grupo Terapéutico	<div>Ayuda a fortalecer la cultura del trabajo y prevenir recaídas</div>
		Dpto. Social Trabajo	<div>Fortalecer red de apoyo socio-familiar</div>
Proyecto de vida (3 meses)	Instalaciones Fundación Yolima	Dpto. Salud o Psicología	<div>Reforzamiento de logros y metas</div> <div>Ayuda a modificar las fallas en la relación con los demás</div>

ETAPA	DEPENDENCIA	RESPONSABLE	FLUJOGRAMA
Liderazgo (1 mes)		Grupo Terapéutico	<div>Diseño de factores de protección para .. , ,</div>
		Dpto. Salud o Psicología	<div>Reforzamiento logro setapasanteriores</div>
			<div>Desarrollo de habilidades para afrontar riesgos</div> <div>Pro curar cambio en fallas a nivel de relaciones con los demás</div> <div></div>

ETAPA	DEPENDENCIA	RESPONSABLE	FLUJOGRAMA
Liderazgo (1 mes)	Instalaciones Fundación Yolima	Dpto. de Trabajo Social	<pre> graph TD     Start([Inicio]) --&gt; A[Identificaciónprobl amática]     A --&gt; B[Fortalecimientoap oyosociofamiliar]     B --&gt; C[Inicioconstrucción proyecto de vida]     C --&gt; D([Fin]) </pre>

## 6.8. PROCESO DE ADAPTACIÓN SOCIAL

En esta instancia el residente debe comenzar a tener contacto cada vez más prolongado con su medio de origen para que se adapte integralmente a él, conservando el nuevo estilo de vida asimilado en comunidad y usando las herramientas que le brinda el programa para mantenerse en sobriedad.

Comienza la ejecución del proyecto de vida planteado en el proceso interno evitando que reincida en comportamientos o amistades cuando se encuentra desocupado.

### 6.8.1.Objetivos de la Adaptación Social:

- Reforzar logros adquiridos dentro del proceso interno
- Identificar y elaborar problemáticas que aun no han sido resueltas.
- Desarrollar habilidades para afrontar factores de riesgo
- Diseñar factores de protección.
- Fomentar el ejercicio de la responsabilidad acorde con los valores recibidos en la comunidad terapéutica.
- Que tenga contacto más permanente con sus familiares y con el medio de que proviene.
- Que solidifique, gradualmente, el tratamiento recibido.
- Que maneje la ansiedad previa y posterior a la reducción.
- Que vaya ejecutando los primeros pasos de su proyecto de vida, particularmente, lo que se refiere a vinculación laboral y/o académica.

**6.8.2 Etapas Del Proceso de adaptación social.** El tratamiento de adaptación social está dividido en tres etapas y se compone de la siguiente manera.

### Cuadro 14. Etapa de Servicio Social

5ª ETAPA: SERVICIO SOCIAL		
Objetivo General: Promover al final del proceso de reeducación un servicio responsable y solidario que retribuya a los otros compañeros y a la fundación lo que él recibió durante su tratamiento, mediante su participación activa en el funcionamiento de la institución.		
ÁREAS DE INTERVENCIÓN	OBJETIVOS DE LA ETAPA	PARAMETROS A EVALUAR
GRUPO TERAPEUTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Incentivar a los usuarios la elección y el adecuado desempeño en el área de servicio asignado en la comunidad terapéutica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ -Cumplir con responsabilidad las tareas asignadas.</li> <li>❖ -Cumplir con las reglas de la comunidad terapéutica (levantada 5:30am, acostada 9:30pm, presentación personal).</li> <li>❖ -Ser modelos de identificación al interior del programa.</li> <li>❖ -Llevar a cabo las terapias de reinserción cada ocho días, de viernes a lunes 8:00am</li> <li>❖ -Solicitar un reporte del servicio que presta al directamente encargado del área.</li> <li>❖ -Reportar al equipo clínico un informe acorde a las situaciones que vive el usuario durante su servicio social.</li> <li>❖ -Asistir una vez por semana a las siguientes actividades terapéuticas: Asamblea, encuentro de la mañana, acto cultural.</li> <li>❖ Haber cumplido los objetivos generales y específicos de la etapa de servicio social.</li> </ul>
SALUD OCUPACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Propiciar la selección y capacitación de los usuarios que eligen la autogestión terapéutica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentar un informe de sus logros y dificultades en su servicio social.</li> <li>❖ Cumplimiento del tiempo mínimo establecido en su etapa actual (1mes).</li> <li>❖ Sustentar el cuestionario.</li> <li>❖ Ser buen modelo de identificación.</li> </ul>
TRABAJO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fomentar el ejercicio de la responsabilidad acorde con los valores recibidos en la comunidad terapéutica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Solicitar asesoría con trabajo social semanalmente.</li> <li>❖ Evaluar sus terapias de re-inserción con la trabajadora social.(objetivos, áreas y compromisos).</li> <li>❖ Buen manejo de las relaciones interpersonales.</li> <li>❖ Participación activa en los grupos de apoyo (NA Y/O AA).</li> </ul>



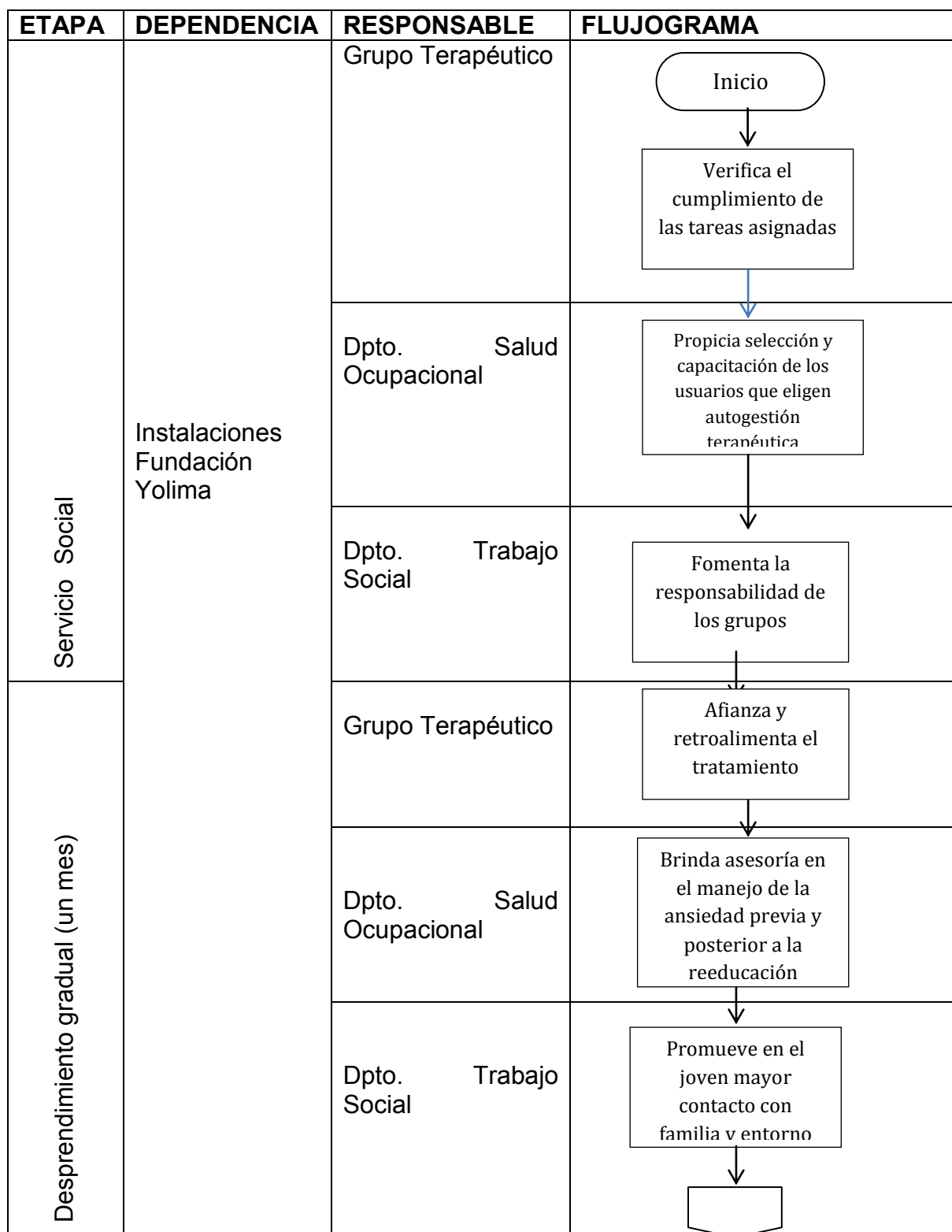
**Cuadro 15. Etapa de Desprendimiento Gradual**

<p align="center"><b>6ª ETAPA: DESPRENDIMIENTO GRADUAL (Un Mes)</b></p> <p>Objetivo General: Que ejecute las primeras etapas de su proyecto de vida dialogando permanentemente con los responsables de la comunidad y su familia. De igual manera proporcionar el desprendimiento de la comunidad terapéutica en forma responsable y autónoma.</p>		
ÁREAS DE INTERVENCIÓN	OBJETIVOS DE LA ETAPA	PARAMETROS A EVALUAR
GRUPO TERAPEUTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Que solidifique, gradualmente, el tratamiento recibido.</li> <li>❖ Brindar asesoría a través del grupo de retroalimentación.</li> <li>❖ Promover espacios de ventilación con sus compañeros de etapa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Durante los primeros quince días debe asistir un día del fin de semana al hogar para presentar el reporte de sus actividades e informar como se va desarrollando el desprendimiento.</li> <li>❖ Debe tener terapia individual enfocada principalmente a la re-inserción.</li> <li>❖ Si reincide en consumo o comportamientos inadecuados se suspende inmediatamente el desprendimiento gradual para reanudar el proceso a nivel interno y la reeducación queda sujeta a posterior evaluación del equipo clínico – terapéutico.</li> <li>❖ Debe informar, a un miembro del staff, cualquier eventualidad que le suceda.</li> <li>❖ Por encima de todo la Recuperación: No hay excusa alguna para recaer</li> <li>❖ Mantener la Comunicación Consigo Mismo (Autoevaluación)</li> <li>❖ Sana Vida Sexual: Generalmente la recaída está precedida por un desordenado manejo de la sexualidad</li> <li>❖ Relación con Amigos y Ambientes de Consumo</li> </ul>
SALUD OCUPACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Que maneje la ansiedad previa y posterior a la reeducación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adecuado Uso de los Medios de Comunicación</li> <li>❖ Realizar alguna Actividad Deportiva</li> </ul>
TRABAJO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Que tenga contacto más permanente con sus familiares y con el medio de que proviene.</li> <li>❖ Que vaya ejecutando los primeros pasos de su proyecto de vida, particularmente, lo que se refiere a vinculación laboral y/o académica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vida Espiritual: Mantener una relación amorosa con Dios, o como cada cual lo concibe-</li> <li>❖ Ubicación Laboral o Escolar: Una o ambas opciones son necesarias, estar ocupado le abre más puertas a la vida en sobriedad.</li> <li>❖ Armónica Vida en Familiar</li> </ul>

## Cuadro16.Etapa de Seguimiento

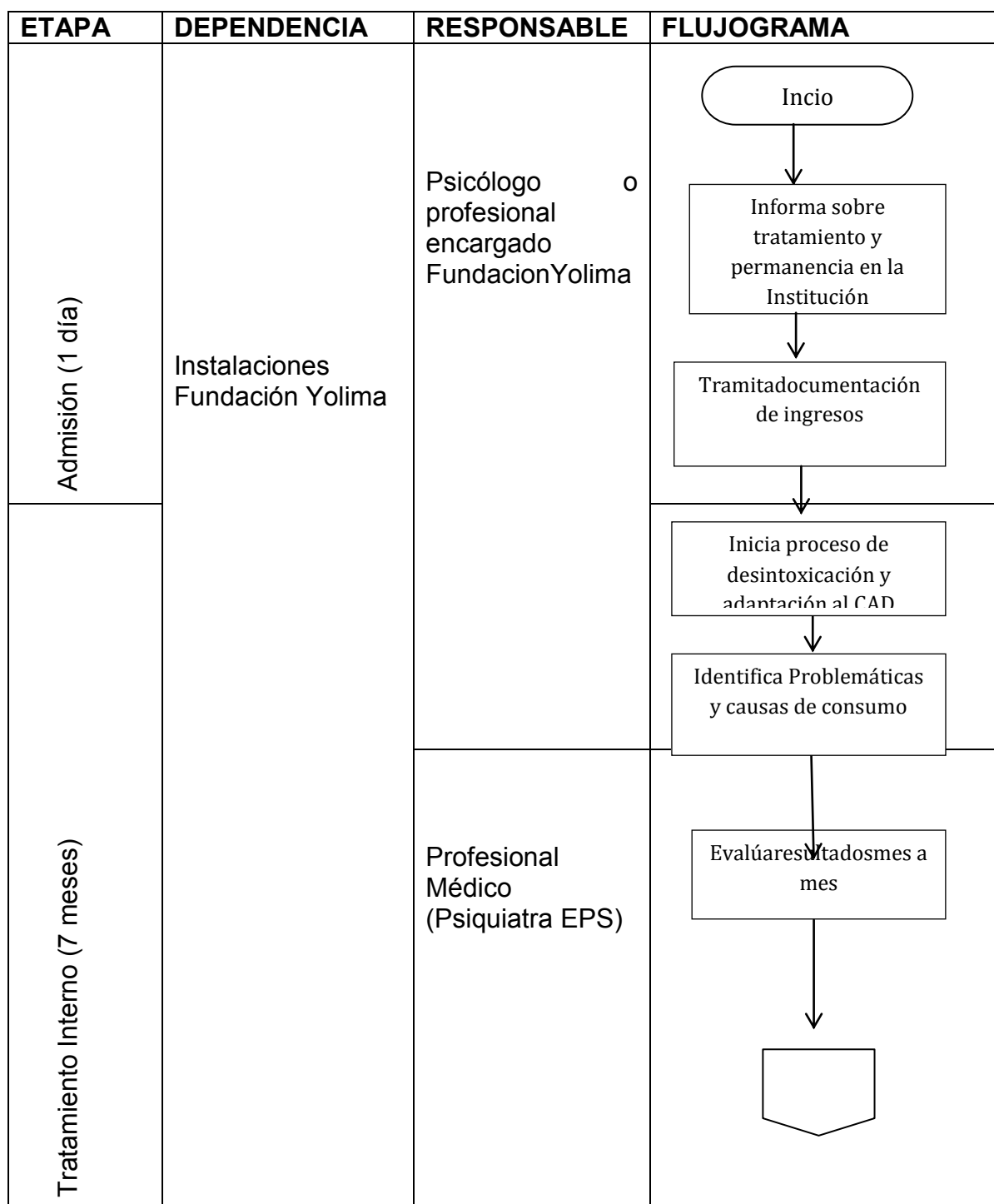
7ª ETAPA: Seguimiento (Tres meses)		
<b>Objetivo General:</b> Que se tenga un conocimiento de los pasos que se encuentra realizando el paciente con el fin de acompañar su proyecto de vida y su nuevo estilo de vida.		
Área de intervención	Objetivo de la etapa	Parámetros a evaluar
<b>GRUPO TERAPEUTICO</b>	<p>Que solidifique, el tratamiento recibido.</p> <p>Vincularse a grupos de retroalimentación.</p> <p>Promover motivación para sus compañeros de primeras etapas etapa</p>	<p>Cada quince días debe asistir un día del fin de semana al hogar para presentar el reporte de sus actividades e informar como se va desarrollando su vida en el nuevo entorno.</p> <p><input type="checkbox"/><input type="checkbox"/> Si reincide en consumo o comportamientos inadecuados se suspende inmediatamente el seguimiento para reanudar el proceso a nivel interno y la reeducación queda sujeta a posterior evaluación del equipo clínico – terapéutico.</p> <p><input type="checkbox"/><input type="checkbox"/> Debe tener comunicación al menos con un miembro del staff para corroborar su seguimiento</p> <p><input type="checkbox"/><input type="checkbox"/> Por encima de todo la Recuperación: No hay excusa alguna para recaer</p>
<b>TRABAJO SOCIAL</b>	<p>Que tenga manejo de conflictos con sus familiares y con el medio de que proviene.</p> <p>Seguimiento del proyecto de vida, lo que se refiere a vinculación laboral y/o académica</p>	<p><input type="checkbox"/><input type="checkbox"/> Ubicación Laboral o Escolar: Una o ambas opciones son necesarias, estar ocupado le abre más puertas a la vida en sobriedad.</p> <p><input type="checkbox"/><input type="checkbox"/> vida Espiritual: Mantener una relación amorosa con un ser superior, como cada cual lo concibe a su Dios.</p>

**Figura 6. Flujograma de proceso de adaptación social.**



ETAPA	DEPENDENCIA	RESPONSABLE	FLUJOGRAMA
Desprendimiento gradual (un mes)	Instalaciones Fundación Yolima	Dpto. Social      Trabajo	<pre> graph TD     Start(( )) --&gt; Box1[Asesorar en la puesta en marcha del proyecto de vida]     style Start fill:none,stroke:none     </pre>
Seguimiento (tres meses)		Grupo Terapéutico  Dpto. Social      Trabajo	<pre> graph TD     Box1[Ayuda al paciente a dar solidez al tratamiento promoviendo la retroalimentación] --&gt; Box2[Brinda asesoría en manejo de conflictos familiares y entorno]     Box2 --&gt; Box3[Hace seguimiento al proyecto de vida]     Box3 --&gt; End([Fin])     </pre>

**Figura 7. Flujograma del Proceso Existente dentro de la Institución**



ETAPA	DEPENDENCIA	RESPONSABLE	FLUJOGRAMA
Tratamiento (7 meses)	Instalaciones Fundación Yolima	Profesional Médico (Psiquiatra EPS)	<pre> graph TD     Start([Inicio]) --&gt; Decision{Resultados positivos?}     Decision -- SI --&gt; NextStep[Creación y diseño proyecto de vida]     Decision -- NO --&gt; Replantear[Replanteamiento de tratamiento]           </pre>
		Profesional encargado Fundación Yolima	<pre> graph TD     NextStep --&gt; Ayuda[Ayuda en adaptación al entorno social]     Ayuda --&gt; Consolidar[Consolidación de logros]     Consolidar --&gt; Identificar[Identificar nuevas problemáticas]     Identificar --&gt; Evaluar[Evaluar resultados mes a mes]     Evaluar --&gt; End([Fin])           </pre>
Vinculación Social (3 meses)		Profesional Médico (Psiquiatra EPS)	<pre> graph TD     Evaluar --&gt; End([Fin])           </pre>

ETAPA	DEPENDENCIA	RESPONSABLE	FLUJOGRAMA
Vinculación Social (3 Meses)	Instalaciones Fundación Yolima	Profesional Médico (Psiquiatra EPS)	<pre> graph TD     Start([Inicio]) --&gt; Decision{Resultado positivo?}     Decision -- SI --&gt; NextStep[ ]     Decision -- NO --&gt; Intervention[Intervención psiquiátrica]           </pre>
		Profesional encargado Fundación Yolima	<pre> graph TD     A[Seguimiento periódico] --&gt; B[Ejecutar proyecto de vida]     B --&gt; C[Ayuda en resolución conflictos familiares]     C --&gt; D([Fin])           </pre>
		Psiquiatra EPS	<pre> graph TD     E[Intervención psiquiátrica]           </pre>

## 7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA INSTITUCIÓN

Con el cual se pretende medir las actitudes los comportamientos y el rendimiento de cada uno de los empleados en la institución.

El implementar el formato de evaluación del desempeño ayudara a la institución a cumplir de manera más eficiente las necesidades de los pacientes y sus familias las cuales plasman en la evaluación lo observado de cada uno de los empleados que se encuentran en la institución y de esta manera tener un control más claro de los avances de cada uno de los miembros de la organización.

### Cuadro17.Evaluación de desempeño

FUNDACION CENTRO DE RENACIMIENTO A LA VIDA YOLIMA	<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>	Código
		Emitido
		Versión 1

Nombre del Funcionario: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato (Evaluador): \_\_\_\_\_

Fecha de realización: Día: \_\_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES	
Lea atentamente cada factor con el funcionario a evaluar y escojan la valoración de su desempeño según los siguiente ítems:	
A. SOBRESALIENTE = 4	C. ACEPTABLE = 2
B. BUENO = 3	D. DEFICIENTE = 1
Llenar la casilla correspondiente con el valor numérico respectivo.	

	FACTORES A EVALUAR	CALIFICACION			
		A	B	C	D
1	<b>CALIDAD EN EL TRABAJO:</b> Demuestra un nivel de conceptualización, rigor y acierto técnico en el señalamiento y verificación de las especificaciones de los servicios o productos finales de su proceso.				



2	<b>OPORTUNIDAD:</b> Entrega los trabajos a tiempo, teniendo en cuenta las prioridades y los requerimientos en la ejecución.				
3	<b>PLANEACIÓN:</b> Capacidad para planear, organizar y coordinar, facilitando y orientando su actuación hacia la consecución de los resultados esperados.				
4	<b>UTILIZACIÓN DE RECURSOS:</b> Realiza las labores de su proceso asignadas por su jefe inmediato y con los requerimientos de la organización, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores. Solicita los equipos y elementos requeridos haciendo buen uso de ellos.				
5	<b>COMPETENCIA TÉCNICA:</b> Aporta los conocimientos de su formación, habilidades, educación y experiencia, aplicando las habilidades gerenciales necesarias para el buen desempeño de su grupo de trabajo. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño.				
6	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su proceso y del equipo de trabajo.				
<b>EVALUACION DE FUNCIONARIOS QUE TIENEN PERSONAL A CARGO</b>					
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
*8	<b>LIDERAZGO:</b> Conduce, apoya y orienta para el logro de los objetivos propuestos, propiciando el crecimiento personal y técnico de su grupo de trabajo.				
*10	<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Propicia la integración del grupo de trabajo en torno a los proyectos, programas y actividades de su área y la organización e interactúa con éstos para obtener los resultados esperados.				
*11	<b>TOMA DE DECISIONES:</b> Elige oportunamente las alternativas más acertadas para la solución de los asuntos relacionados con su proceso.				
*12	<b>SUPERVISIÓN:</b> Ejerce el debido seguimiento y control al personal a su cargo y/o a su proceso.				
*13	<b>MANEJO DE PERSONAL:</b> Distribuye apropiadamente las actividades y tareas, permitiendo que sus colaboradores ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas.				
*14	<b>ORGANIZACIÓN:</b> Distribuye y asigna en forma razonable el trabajo entre las personas a su cargo y sus decisiones contribuyen al logro eficaz de los resultados.				
*15	<b>EVALUACIÓN:</b> Verifica y analiza el desarrollo y grado de ejecución de los proyectos y actividades del personal a cargo, aplicando los correctivos necesarios.				
<b>CONDUCTA LABORAL</b>					
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
16	<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL:</b> Genera, asume, y transmite la misión, visión, política y objetivos de la organización. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la organización.				
17	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Establece y mantiene estrategias de comunicación con clientes, usuarios, superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente de cordialidad y respeto.				
18	<b>INICIATIVA:</b> Propone, desarrolla y mejora los procedimientos de trabajo y encuentra soluciones a diferentes situaciones.				
19	<b>SERVICIO AL CLIENTE:</b> Actitud y disposición para atender efectivamente las demandas y necesidades presentadas por áreas internas de la compañía y por los clientes externos, preocupándose por realizar seguimiento y obtener información sobre resultados de las actividades propias del servicio a todos los niveles de la organización.				

20	<b>MANEJO DE LA INFORMACIÓN:</b> Maneja y comparte la información institucional de manera confiable, teniendo en cuenta los niveles y competencias. Y genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.				
21	<b>PUNTUALIDAD:</b> Cumple con los horarios de trabajo establecidos por la Compañía. Es puntual en la asistencia a las reuniones que se programan.				

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	
De acuerdo a la evaluación realizada, describa el tipo de capacitación que requiera el empleado para desarrollar mejor su desempeño. Favor Priorizar.	
1	
2	
3	
4	
5	

Firma Jefe Inmediato	Firma del funcionario evaluado

#### CONSOLIDADO EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nombre del Funcionario: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato (Evaluador): \_\_\_\_\_

Fecha de realización: Día: \_\_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

EXCLUSIVO PARA EL ÁREA DE RECURSO HUMANO		
FACTORES EVALUADOS	RANGO CON PERSONAL A CARGO (Max 54 puntos)	RANGO SIN PERSONAL A CARGO (Max., 50 puntos)
PRODUCTIVIDAD (Max., 32 Puntos)		
ADMON DE PERSONAL (Max., 28 Puntos)		NA
CONDUCTA LABORAL (Max., 24 Puntos)		
CALIFICACION OBTENIDA		

LA POLITICA DE LA ORGANIZACIÓN ES REVISAR Y TOMAR DECISIONES SI LOS PUNTAJES DEL PERSONAL EVALUADO ESTAN POR DEBAJO DEL 85 % DE LA CALIFICACION TOTAL POSIBLE A ALCANZAR.

#### NOTA:

Para Funcionarios **CON** Personal a cargo, mínimo debe obtener: **72 PUNTOS**

Para Funcionarios **SIN** Personal a cargo, mínimo debe obtener: **48 PUNTOS**

## **8. METAS**

### **8.1. METAS A CORTO PLAZO**

Consiste en cumplir con las expectativas inmediatas de nuestros usuarios para lo cual se ha organizado de la siguiente manera:

#### **8.1.1 Administrativo:**

- Implementación de requisitos del Sistema Obligatorio de Gestión de Calidad y la socialización de los manuales, guías y protocolos del mismo.
- Implementación de las oportunidades de mejoramiento que resulten después del análisis de los estándares de acreditación.
- Actualización de las debilidades que se detecten durante la auditoria de la Secretaria de Salud.
- Creación y correcta administración de la página web de la fundación

**8.1.2 Recursos Humanos.** Se debe realizar una evaluación del desempeño de los empleados de la institución con el fin de llevar un adecuado soporte y realizar mejoras que los pacientes y familiares.

**8.1.3 Financieramente.** Crear un orden para un mejor manejo de la entrega de salarios de los empleados, de manera bancaria (por nomina) o en la institución atreves de cheques.

### **8.2 METAS A MEDIANO PLAZO**

**8.2.1 Administrativo.** Implementar el PAMEC (Plan de Auditoria para el mejoramiento de la calidad).

Implementar un sistema de costos que muestre el desempeño en términos de costos por etapas del tratamiento y en cada una de las sedes.

**8.2.2. Financieras.** Implementar un sistema de costos que muestre el desempeño en términos de costos por etapas del tratamiento y en cada una de las sedes.

**8.2.3 Recursos Humanos.** Verificar que cada funcionario sea competente en el manejo de las herramientas del mejoramiento continuo y que lleve a cabo análisis periódicos de los procesos en los que participa.

### **8.3 METAS A LARGO PLAZO**

**8.3.1 Administrativa.** Solicitar la acreditación del modelo de atención en salud que daría una categoría como entidad de 5 estrellas en prestación de servicios de rehabilitación en drogadicción y alcohol.

La expansión de la fundación a nivel regional para un comienzo y posteriormente a nivel nacional implementando todo lo anteriormente ya estipulado en las metas a corto y mediano plazo.

**8.3.2 Financieramente.** La creación de un departamento en el área de finanzas quien se encargue del manejo financiero de la institución a nivel regional permitiendo darle mejor atención a los empleados y usuarios de la fundación.

**8.3.3 Recursos Humanos.** Tener una información adecuada sobre el personal. Administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales, en el marco del Derecho del Trabajo y otras disposiciones legales pertinentes.

Efectuar todas aquellas acciones que le competan en la gestión del Servicio de Bienestar para los funcionarios.

**8.3.4 Diagnostico externo.** Los tiempos actuales, con usuarios cada vez más exigente, requieren de empresas que vayan a la vanguardia, estando al tanto de los acontecimientos que suceden en el mundo, revisar constantemente las ventajas de la competencia tanto la directa como la sustituta (las cuales le pueden hacer perder participación en el mercado), el poder que tienen los usuarios y los proveedores en el mercado y comercio, analizar las tendencias económicas, políticas y sociales, con el fin de identificar oportunidades y amenazas que representen crecimiento, expansión o decrecimiento de las utilidades o el propio

fin del negocio; para que este evento no suceda, la empresa debe tomar acciones que estén encaminadas a constituir estas amenazas en oportunidades.

La identificación de las oportunidades y amenazas constituyen los factores críticos para el éxito de la empresa. La empresa para identificar estos factores debe tener en cuenta las fuerzas externas claves como:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerza geográfica.
- Ambiente Competitivo Sectorial.

**8.3.5 Fuerzas económicas.** El análisis macroeconómico permite a los directivos de la empresa percibir las tendencias económicas e identificar las amenazas y oportunidades. En dicho análisis se debe tener en cuenta tanto el entorno nacional como el entorno internacional con el fin de evaluar sus impactos en la empresa y de esta forma identificar las amenazas u oportunidades que debe aprovechar o enfrentar en el futuro la empresa para lograr su crecimiento.

#### **8.3.5.1 A nivel nacional:**

- **Tasas de interés:** El Banco de la República, quien es la entidad que determina la tasa de interés decidió mantenerla en 5,25% para este año, razones como el riesgo de no tener sustentabilidad frente a desbalances financieros a mediano plazo, crecimiento de la demanda interna, auge de los créditos, la caída constante del valor del dólar dieron pie para tomar dicha decisión.

Esta decisión se tomó teniendo en cuenta el panorama internacional y su incidencia en la economía local, ya que ésta ha mostrado una reducción en los índices de construcción, producción industrial y servicio que presta al por menor, de acuerdo con informes del Gerente del Banco de la República José Darío Uribe<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> ROMBIOLA, Nicolás. Tasa de interés en Colombia. [En línea] Junio 29 de 2012. Disponible en Internet: <http://inflacion.com.co/tasa-de-interes-colombia.html>

Además de ello, las cifras del primer trimestre del año revelaron una moderación en el crecimiento de la economía, lo que hace temer sobre la desaceleración de la economía en el país.

Las autoridades económicas consideran que la tasa de interés en el 5,25% apoyará el crecimiento del producto y el empleo, estimulando su sostenibilidad, al tiempo que se mantiene la inflación dentro del rango que se tiene como meta a largo plazo.

- **Revaluación:** El desplome del dólar es una de las amenazas más importantes para el buen funcionamiento de la economía colombiana, afirmó el presidente de la ANDI, Luis Carlos Villegas<sup>30</sup>.

Las empresas exportadoras son las principales afectadas por cuenta de la revaluación, por lo que se hace necesario que el Banco de la República realice intervenciones en el mercado cambiario para fortalecer las reservas. En lo corrido del año 2012 la moneda colombiana ha ganado 9,85% frente al dólar, siendo la divisa que encabeza la lista de revaluaciones a pesar del panorama inestable en los países europeos.

- **Inversión Extranjera:** De acuerdo con informes del Banco de la República, en los primeros 4 meses del 2012 la inversión extranjera creció en un 28%, impulsada por sectores como el petróleo, hidrocarburos y minas.

Se indica que pasó de 4.595 millones de dólares entre enero y abril del 2011 a 5.870 millones de dólares en el mismo período de 2012, equivalente al 27,7%.

Este crecimiento lo atribuyen al buen momento de la demanda interna y el aumento sostenido de la economía en los últimos años. El reto ahora es que esta inversión no solo se concentre en minería y petróleo, sino que se extiendan a otros sectores económicos y requiera más mano de obra. El mayor inversionista extranjero a nivel de países fue Holanda con 810 millones de dólares el año pasado, interesado en infraestructura, distribución (comercio al por menor), agro procesamiento, medio ambiente y aguas<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> CARACOL. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/la-revaluacion-es-la-peor-amenaza-para-la-economia-colombiana-andi/20120126/nota/1612462.aspx>

<sup>31</sup> PORTAFOLIO. Sigue auge de inversión extranjera en Colombia. [En línea] Mayo 14 de 2012. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/sigue-auge-inversion-extranjera-colombia>

#### **8.3.5.2 Algunos indicadores económicos: PIB, IPC, desempleo y déficit fiscal:**

**PIB:** De acuerdo con la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI), a pesar de las dificultades en las economías desarrolladas, las perspectivas de la economía colombiana para el 2012 son positivas y presupuestaron un crecimiento de las servicio que presta de la industria del 9,5 por ciento, un 10,5 por ciento en el caso de las exportaciones y un crecimiento real del orden del 6,7 por ciento. En los primeros diez meses de 2011, comparado con el mismo período del 2010, la producción industrial colombiana aumentó 6,0 por ciento, las servicio que presta totales el 6,7 por ciento y, dentro de estas, las servicio que presta hacia el mercado interno crecieron 6,5 por ciento.

Estos resultados van en la misma línea de los presentados en otros indicadores de la actividad económica del país, entre los que se destacan el crecimiento de 12,3 por ciento en las servicio que presta del comercio al por menor, la mayor aprobación de licencias de construcción, el desempeño de las exportaciones totales que alcanzan un crecimiento de 42,2 por ciento, y de 17,7 por ciento para las industriales<sup>32</sup>.

Por lo tanto, la proyección de la ANDI, basada en el comportamiento de la economía y la industria dio pie para determinar el crecimiento del PIB en el 2012 en un 6,7%

**IPC:** De acuerdo con los datos del Banco de la República, el incremento de los precios para toda la población estuvo en 0,56 puntos porcentuales, superior al registrado en el año anterior (3,17%) y por encima de lo esperado por los analistas, quienes lo estimaban en 3,5%. Para las familias de estrato alto, la inflación registrada fue de 2,7%, mientras que para las de estrato medio el índice marcó 3,63%.

---

<sup>32</sup>ARIAS JIMÉNEZ, Ferney. El PIB en 2012 crecerá el 6.7%. [En línea] El Colombiano. Dic. 14-2011. Disponible en Internet:

[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el\\_pib\\_en\\_2012\\_crecera\\_el\\_67/el\\_pib\\_en\\_2012\\_crecera\\_el\\_67.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_pib_en_2012_crecera_el_67/el_pib_en_2012_crecera_el_67.asp)

**Cuadro 18. La inflación en lo que va corrido del 2012**

Período	IPC	Variación anual
Enero	110,05	3,54%
Febrero	110,72	3,55%
Marzo	110,85	3,40%
Abril	111,00	3,43%
Mayo	144,3	3,44%
Junio	144,42	3,20%
Julio	144,39	3,03%

**Cuadro19.Datos En el 2011**

Período	IPC	Variación anual
Enero	106.19	3.40%
Febrero	106.83	3.17%
Marzo	107.12	3.19%
Abril	107.25	2.84%
Mayo	107.55	3.02%
Junio	107.89	3.23%
Julio	108.05	3.42%
Agosto	108.02	3.27%
Septiembre	108.35	3.73%
Octubre	108.55	4.02%
Noviembre	108.80	3.96%
Diciembre	109.25	3.73%

Fuente: ROMBIOLA, Nicolás. Inflación 2012 Colombia. [En línea] Disponible en Internet: <http://inflacion.com.co/inflacion-2012-colombia.html#more-1452>.



**Desempleo:** El Dane informó en el mes de Mayo de 2012 que el desempleo en el país en el mes de abril fue de 10,9 por ciento, cifra que fue inferior a la reportada en el mismo período del 2012, de 11,2% según esto bajó en 0.3%.

En el **trimestre febrero - abril de 2012**, la tasa de ocupación fue de 57,2 por ciento y la de desempleo 11 por ciento. En ese mismo lapso la caída fue 0,6 puntos porcentuales, pasando de 11,6 por ciento en 2011 a 11 por ciento en el mismo periodo de 2012. El Director del DANE determinó que el área de actividad que concentró el mayor número de ocupados fue comercio, restaurantes y hoteles con 26 por ciento. Por otro lado, Quibdó, Popayán y Cúcuta tienen los índices más altos de personas desocupadas; mientras que Santa Marta, Bogotá y Barranquilla registran los niveles más bajos<sup>33</sup>.

#### **8.4.ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.**

A continuación se presenta el análisis de procesos administrativos de la fundación Yolima. Durante los años 2010 y 2011, lo que permitirá determinar su verdadera rentabilidad.

Teniendo en cuenta que el análisis financiero es una herramienta importante dentro de la vida económica de toda empresa, ya que del buen manejo de los recursos con los que cuenta, depende que ésta continúe con su actividad o se vea obligada a tomar la decisión de dedicarse a otra actividad. A continuación se desarrolla un diagnóstico correspondiente a esta área, el cual se define como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados de resultados de la fundación Yolima. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, indicadores, tendencias, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional del almacén y calificar si las decisiones tomadas por los directivos de la empresa fueron o no las más acertadas.

La información contable y datos complementarios fueron extraídos de los registros contables de la fundación, los cuales son totalmente confiables, ya que muestran la situación real de la misma, y cuenta con un contador encargado de ajustar los datos de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados.

---

<sup>33</sup>EL COLOMBIA. Desempleo en Colombia. [En línea] Disponible en Internet: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/D/desempleo\\_en\\_colombia\\_en\\_abril\\_de\\_2012\\_tasa\\_fue\\_fue\\_109\\_por\\_ciento/desempleo\\_en\\_colombia\\_en\\_abril\\_de\\_2012\\_tasa\\_fue\\_fue\\_109\\_por\\_ciento.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/D/desempleo_en_colombia_en_abril_de_2012_tasa_fue_fue_109_por_ciento/desempleo_en_colombia_en_abril_de_2012_tasa_fue_fue_109_por_ciento.asp)

El Balance que presentó es como sigue:

## Cuadro 20. Balance general

**BALANCE GENERAL**  
**FUNDACION YOLIMA.**  
**A DIC. 31**

					<b>HORIZONTAL</b>	
<b>ACTIVO</b>	<b>2010</b>	<b>VERTICAL</b>	<b>2011</b>	<b>VERTICAL</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>%</b>
<b>CORRIENTE</b>						
Disponible	5.002.305	1%	4.300.000	1%	(702.305)	-14%
Cuentas por cobrar	15.000.358	4%	12.300.000	4%	(2.700.358)	-18%
Inventarios	75.000.780	22%	67.800.000	20%	(7.200.780)	-10%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>95.003.443</b>	<b>27%</b>	<b>84.400.000</b>	<b>25%</b>	<b>(10.603.443)</b>	<b>-11%</b>
Activos Fijos	253.457.200	73%	253.457.200	75%	-	0%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>253.457.200</b>	<b>73%</b>	<b>253.457.200</b>	<b>75%</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>348.460.643</b>	<b>100%</b>	<b>337.857.200</b>	<b>100%</b>	<b>(10.603.443)</b>	<b>-3%</b>
<b>PASIVO</b>						
Obligaciones bancarias	17.378.250	5%	15.300.000	5%	(2.078.250)	-12%
Proveedores	40.796.821	12%	38.021.853	11%	(2.774.968)	-7%
Pasivo Laboral	17.800.000	5%	11.400.000	3%	(6.400.000)	-36%
Impuestos por pagar	4.350.000	1,2%	6.568.267	1,9%	2.218.267	51%
Otras cuentas por pagar	4.800.000	1%	3.800.000	1%	(1.000.000)	-21%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>85.125.071</b>	<b>24%</b>	<b>75.090.120</b>	<b>22%</b>	<b>(10.034.951)</b>	<b>-12%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	250.000.000	72%	250.000.000	74%	-	0%
Utilidades acumuladas	-		-		-	
Utilidad ejercicio	12.002.015	3%	11.490.372	3%	(511.642)	-4%
Reservas	1.333.557	0,4%	1.276.708	0,4%	(56.849)	-4%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>263.335.572</b>	<b>76%</b>	<b>262.767.081</b>	<b>78%</b>	<b>(568.491)</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>348.460.643</b>	<b>100%</b>	<b>337.857.200</b>	<b>100%</b>	<b>(10.603.443)</b>	<b>-3%</b>

Fuente: datosfundaciónyolima.

En todas las cuentas del activo corriente se observa una variación decreciente, es decir, disminuyeron del año 2010 al año 2011, el activo corriente tuvo una variación negativa del 3% el activo fijo no tuvo variación. Los pasivos también disminuyeron, en el caso de las obligaciones bancarias en 12%, los proveedores en 7%, el pasivo laboral en 36%; por su parte, aumentó considerablemente el pasivo por cuenta de impuestos por pagar en un 51%, las otras cuentas por pagar bajaron en 21%. El pasivo representa el 24% del patrimonio.

**8.4.1. Análisis financiero.** Es una herramienta imprescindible para conocer la rentabilidad real de la empresa.

**Cuadro 21. Análisis financiero**

INDICADOR		FORMULA DE CALCULO	AÑO 2010	INTERPRETACIÓN
<b>Razón Circulante corriente</b>	Indica cual es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, comprometiendo sus activos corrientes que se esperan convertir en efectivo en un periodo igual o inferior al cumplimiento de la deuda. Entre más alto sea, menor riesgo que resulten implicadas deudas a corto plazo	<b>Activo Corriente/Pasivo Corriente</b>	1,12	el resultado nos dice que por cada \$1, de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$1,12 de respaldo en el activo corriente para cubrirlo
<b>Prueba Ácida</b>	Capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos a corrientes o a corto plazo, en forma inmediata, sin necesidad de recurrir a la venta de los inventarios, ya que estos en algunas circunstancias pueden ser difíciles de comercializarse.	<b>(Activo Corriente - Inventarios)/Pasivo Corriente</b>	0,23	La prueba ácida refleja que si la empresa debiera cubrir sus pasivos, sin contar con los inventarios no tendría liquidez para hacerlo, porque por cada peso que debe, solo cuenta con 0,23 centavos para cubrirlo, quedando un déficit del 77%, es decir, los activos corrientes de la empresa están representados en inventario.
<b>Endeudamiento</b>	Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras más alto sea este	<b>Pasivo Total/Activo Total * 100</b>	24,43	Del total de activos que posee la empresa, el 24,43% no pertenecen a la misma, porque están comprometidos con los pasivos, es decir, el 24,43 % de los

Continuación cuadro 21.

INDICADOR		FORMULA DE CALCULO	AÑO 2010	INTERPRETACIÓN
	índice mayor es el apalancamiento financiero de la empresa.			activos han sido apalancados por las deudas.
<b>Apalancamiento o endeudamiento de Leverage</b>	Muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.	<b>Patrimonio/ pasivo + patrimonio</b>	75,57%	Pasivo externo es mayor al aporte de los socios. Por cada peso que se posee de capital social está comprometido con terceros 75,57%.
<b>Numero de días de cartera</b>	Mide el tiempo promedio concedido a los usuarios como plazo para pagar el crédito.	<b>numero días de cartera: (cuentas por cobrar brutas * 360 días)/ servicio que presta netas</b>	35	El índice nos está señalando, que las cuentas por cobrar están circulando cada 35 días, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan las cuentas por cobrar en convertirse en efectivo es de 35 días
<b>Rotación de cartera</b>	Determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus usuarios, durante un año.	<b>Rotación de cartera : (360 días/numero de días de cartera)</b>	10,29	Esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 10,29 veces. La rotación de la cartera un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar. Por lo general, el nivel óptimo de la

INDICADOR		FORMULA DE CALCULO	AÑO 2010	INTERPRETACIÓN
				rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro.
<b>Rendimientos sobre activos</b>	determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos totales que dispone la organización, por lo tanto entre más altos sean los rendimientos sobre la inversión es más eficiente la organización, es decir da una idea sobre el rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión	<b>Utilidad neta / total activos</b>	3,44%	Quiere decir, que cada \$1 invertido en el año en los activos produjo ese año un rendimiento de 3,44 % sobre la inversión. Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las servicios que presta y del dinero invertido.
<b>Rendimientos sobre patrimonio</b>	Es la tasa de rendimiento que obtienen los accionistas de la empresa, respecto de su inversión representada en el patrimonio. Es la capacidad de la empresa para generar utilidades con base en los recursos vertidos.	<b>Utilidad neta / total patrimonio</b>	4,56%	Esto significa que por la inversión hecha por los socios, en el año 2010 generó un rendimiento del 4,56 % sobre el patrimonio.

INDICADOR		FORMULA DE CALCULO	AÑO 2010	INTERPRETACIÓN
<b>Margen Bruto</b>	Indica las ganancias en relación con las servicio que presta, deducido los costos de producción de los bienes vendidos. Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos. Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y vende.	<b>Utilidad Bruta / Servicio que presta Netas</b>	25,00%	Significa que las servicio que presta de la empresa generaron un 25% de utilidad en el año 2010 después de descontar las compras.
<b>Margen Operacional</b>	expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada \$1 de servicio que presta ,permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento nos indica, si el Fundaciones o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado	<b>Utilidad operacional / Servicio que presta Netas</b>	15,00%	Es decir que por cada \$1 vendido hemos obtenido como utilidad, descontando gastos de admón. y servicio que presta el 15 % en el año.
<b>Margen Neto</b>	Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las servicio que presta netas. Mide el porcentaje de cada \$1 de servicio que presta que queda después de que todos los gastos,	<b>Utilidad neta / Servicio que presta Netas</b>	7,84%	Esto quiere decir que en el año por cada \$1 que vendió la empresa, obtuvo una utilidad del 7,84%. Esto evalúa si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está

INDICADOR		FORMULA DE CALCULO	AÑO 2010	INTERPRETACIÓN
	incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor			produciendo una adecuada retribución para el empresario.

De acuerdo al análisis realizado se puede observar que esta empresa en liquidez se queda corta, ya que por cada peso que debe solo cuenta con \$1,12 para cubrirlo. Por otro lado, si hubiera la necesidad de cancelar el pasivo completamente, sin contar con los inventarios sería difícil, ya que en el activo corriente la mayor representación la tienen los inventarios.

Aunque el endeudamiento solo es del 24,43%, si se observa el apalancamiento de Lverage el capital social está comprometido en un 75,5% con terceros.

En cuanto a la rotación de cartera se puede decir que está dentro de los parámetros normales, se demora 35 días en convertir los servicios que presta a crédito en efectivo, no tiene una cartera muy alta y la rotación en el año está en 10,29 veces.

Con los activos que tiene invertido en el año 2010 el rendimiento solo fue del 3,43% y la inversión de los socios generó solamente el 4,56%.

En cuanto al margen de utilidad se observa que el margen neto solo alcanza el 7,84% esta es la rentabilidad real sobre los servicios que presta que se hicieron en el año 2010.

**Cuadro 22. Comportamiento para el año 2011**

INDICADOR		FORMULA DE CALCULO	AÑO 2011	INTERPRETACIÓN
<b>Razón Circulante corriente</b>	Indica cual es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, comprometiendo sus activos corrientes que se esperan convertir en efectivo en un periodo igual o inferior al cumplimiento de la deuda. Entre más alto sea, menor riesgo que resulten implicadas deudas a corto plazo	<b>Activo Corriente/Pasivo Corriente</b>	1,12	el resultado nos dice que por cada \$1, de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$1,12 de respaldo en el activo corriente para cubrirlo
<b>Prueba Acida</b>	Capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos a corrientes o a corto plazo, en forma inmediata, sin necesidad de recurrir a la venta de los inventarios, ya que estos en algunas circunstancias pueden ser difíciles de comercializarse.	<b>(Activo Corriente - Inventarios)/Pasivo Corriente</b>	0,22	La prueba ácida refleja que si la empresa debiera cubrir sus pasivos, sin contar con los inventarios no tendría liquidez para hacerlo, porque por cada peso que debe, solo cuenta con 0,22 centavos para cubrirlo, quedando un déficit del 78%, es decir, los activos corrientes de la empresa están representados en inventario.
<b>Endeudamiento</b>	Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras más alto sea este índice mayor es el apalancamiento financiero de la empresa.	<b>Pasivo Total/Activo Total * 100</b>	22,23	Del total de activos que posee la empresa, el 22,23% no pertenecen a la misma, porque están comprometidos con los pasivos, es decir, el 24,43 % de los activos han sido apalancados por las deudas.



Continuación cuadro 22

INDICADOR		FORMULA DE CALCULO	AÑO 2011	INTERPRETACIÓN
<b>Apalancamiento o endeudamiento de Lverage</b>	Muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.	<b>Patrimonio/ pasivo + patrimonio</b>	77,77%	Pasivo externo es mayor al aporte de los socios. Por cada peso que se posee de capital social está comprometido con terceros 77,77%.
<b>Número de días de cartera</b>	Mide el tiempo promedio concedido a los usuarios como plazo para pagar el crédito.	<b>numero días de cartera: (cuentas por cobrar brutas * 360 días)/ servicio que presta netas</b>	30	El índice nos está señalando, que las cuentas por cobrar están circulando cada 35 días, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan las cuentas por cobrar en convertirse en efectivo es de 30 días
<b>Rotación de cartera</b>	Determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus usuarios, durante un año.	<b>Rotación de cartera : (360 días/numero de días de cartera)</b>	12,00	Esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 12 veces. La rotación de la cartera un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar. Por lo general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro.

INDICADOR		FORMULA DE CALCULO	AÑO 2011	INTERPRETACIÓN
<b>Rendimientos sobre activos</b>	determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos totales que dispone la organización, por lo tanto entre más altos sean los rendimientos sobre la inversión es más eficiente la organización, es decir da una idea sobre el rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión	<b>Utilidad neta / total activos</b>	3,40%	Quiere decir, que cada \$1 invertido en el 2011 en los activos produjo ese año un rendimiento de 3,40 % sobre la inversión. Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las servicios que presta y del dinero invertido.
<b>Rendimientos sobre patrimonio</b>	Es la tasa de rendimiento que obtienen los accionistas de la empresa, respecto de su inversión representada en el patrimonio .Es la capacidad de la empresa para generar utilidades con base en los recursos vertidos.	<b>Utilidad neta / total patrimonio</b>	4,37%	Esto significa que por la inversión hecha por los socios, en el año 2010 generó un rendimiento del 4,56 % sobre el patrimonio.
<b>Margen Bruto</b>	Indica las ganancias en relación con las servicios que presta, deducido los costos de producción de los bienes vendidos. Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos. Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo	<b>Utilidad Bruta / Servicio que presta Netas</b>	25,00%	Significa que las servicios que presta de la empresa generaron un 25% de utilidad en el año 2011 después de descontar las compras.

INDICADOR		FORMULA DE CALCULO	AÑO 2011	INTERPRETACIÓN
	costo de las mercancías que produce y vende.			
<b>Margen Operacional</b>	expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada \$1 de servicio que presta ,permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado	<b>Utilidad operacional / Servicio que presta Netas</b>	15,00%	Es decir que por cada \$1 vendido hemos obtenido como utilidad, descontando gastos de admón y servicio que presta el 15 % en el año.
<b>Margen Neto</b>	Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las servicio que presta netas. Mide el porcentaje de cada \$1 de servicio que presta que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor	<b>Utilidad neta / Servicio que presta Netas</b>	7,84%	Esto quiere decir que en el año por cada \$1 que vendió la empresa, obtuvo una utilidad del 7,84%. Esto evalúa si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para el empresario.

En este análisis se observa el mismo comportamiento del año anterior, solamente el endeudamiento bajó en 2 puntos porcentajes, los días de cartera bajaron de 35 a 30, y la rotación de cartera aumento a 12 veces, lo que indica que los usuarios están cumpliendo con sus pagos, a su vez la empresa ha cumplido con sus obligaciones a proveedores y demás acreedores.

## 8.5 PLAN DE ACCIÓN

**Cuadro 23. Plan de acción área de direccionamiento estratégico**

PROPUESTA	ACTIVIDADES	TAREAS	TIEMPO			RESPONSABLE	METAS A LOGRAR	INDICADORES
			C	M	L			
Diseñar la estructura corporativa	Definir Objetivos Corporativos  Definir políticas y metas de la empresa.	En Cuadror diálogos con la gerencia general y administrativa.  Elaborar la propuesta de políticas y objetivos corporativos  Socialización de la estructura corporativa con el personal.	X			Gerencia General       Todos los empleados de la empresa	Definir una estructura Corporativa clara.      Lograr todos los miembros de la empresa tengan un compromiso y sentido de pertenencia, conociendo la estructura corporativa	Colocar en lugar visible la misión, visión, objetivos corporativos y las políticas definidas    Nivel de interiorización de la estructura corporativa y mejoramiento del sentido de pertenencia.

## PLAN DE ACCIÓN ÁREA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

PROPUESTA	ACTIVIDADES	TAREAS	TIEMPO			RESPONSABLE	METAS A LOGRAR	INDICADORES
			C	M	L			
Definir un plan estratégico que permita a la organización alcanzar sus objetivos.	Análisis DOFA	Identificar claramente los entornos		X		Gerencia General	Consolidar un plan estratégico efectivo para aprovechar	Incremento en las servicio que presta.
	Análisis del medio ambiente externo.	político, económico, social, cultural, demográfico y tecnológico que afectan positiva o negativa mente a la empresa.				Personal de la empresa	oportunidades y fortalezas, contrarrestar amenazas y debilidades	Nivel de cumplimiento de las tareas propuestas.
	Definición de estrategias.							Crecimiento de la organización.
	Definición de objetivos claros.						Unificar y mantener la orientación y objetivos en la empresa.	Análisis del incremento de la participación en el mercado.
	Desarrollo del plan estratégico.	Recolección de datos.  Determinación de recursos necesarios y presupuestales.					Mantener un proceso de formulación de estrategias en la empresa.	

## PLAN DE ACCIÓN ÁREA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

PROPUESTA	ACTIVIDADES	TAREAS	TIEMPO			RESPONSABLE	METAS A LOGRAR	INDICADORES
Implementar dentro de la empresa el dpto. de recursos humanos	Identificar cuántos procesos existen actualmente en la empresa.	Observación de los procesos actuales.	X			Gerente General  Personal de la empresa	Lograr que la empresa tenga una estructura de procesos, perfiles de cargos y funciones bien establecidas.	Confrontar cada uno de los manuales de procesos, perfiles de cargos y funciones con las actividades que desarrolla el personal de la empresa.
	Elaborar manual de cargos y funciones, de acuerdo con el número de empleados.	Entrevista con las personas que intervienen en cada proceso.					Lograr que los empleados conozcan cuáles son sus funciones dentro de los procesos en los cuales intervienen.	Capacitar al personal acerca de los manuales de procesos, perfiles de cargos y funciones.
	Diagramar los procesos actuales.	Plasmar de manera escrita y clara los procesos aplicados por la empresa y difundir los manuales de procesos.					Disminuir la insatisfacción laboral brindando participación al personal.	Aumento de los niveles de rendimiento en el personal.
	Realizar una pesquisa que lleve a contactar nuevos usuarios.	Realizar una base de datos con futuros nuevos usuarios					Tener una base de datos completa con nuevos prospectos de usuarios.	Aumento en las servicio que presta Mayor rentabilidad.

## PLAN DE ACCIÓN ÁREA DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

PROPUESTA	ACTIVIDADES	TAREAS	TIEMPO			RESPONSABLE	METAS A LOGRAR	INDICADORES
			C	M	L			
Definir y desarrollar un plan de mercadeo	Definir la investigación a realizar.	- Analizar el segmento de mercado donde la empresa quiere llegar.		X		Gerencia General  Personal experto en marketing	Conquistar nuevos usuarios por medio de una nueva campaña publicitaria.	Incremento en las servicios que presta.
	Elaborar el plan de mercadeo.	- Determinar el tipo de investigación a realizar.					Posicionarse como una empresa líder en el sector.	Aumento de usuarios en la base de datos en la empresa.
	Cuantificar el plan.	- Analizar los entornos. - Desarrollo de la investigación. - Definir las estrategias de mercadeo (promoción, precio, publicidad, políticas de comisiones). - Determinar los costos de las estrategias para el desarrollo del plan. - Realizar un análisis de la relación beneficio costo.					Incrementar las servicios que presta.	Mayor rotación de inventarios.

**Cuadro 24. Plan de acción área de contabilidad y finanzas**

PROPUESTA	ACTIVIDADES	TAREAS	TIEMPO			RESPONSABLE	METAS LOGRAR	INDICADORES
			C	M	L			
Definir y elaborar un plan maestro de presupuestos.	Recolectar información histórica de la empresa como herramienta de trabajo.  Realizar análisis financiero periódicamente  Determinar hasta donde pretende llegar la empresa con el diseño del plan maestro de presupuestos	Entrevistas  Solicitud de informes contables.  Diálogos con la gerencia general, y directores de cada área de la empresa.		X		Gerencia General  Directores de cada área de la empresa.	Prever los periodos de déficit o exceso de liquidez en la empresa.  Establecer mayor control sobre los ingresos y egresos de la empresa.  Tener a disposición información confiable para la toma de decisiones.	Tratamiento adecuado del flujo de caja.  Manejo eficiente en el proceso contable.

Fuente: Autor.



## 9. LA NORMALIZACION Y LOS MANUALES EN CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

La normalización puede definirse como: “actividad voluntaria basada en el consenso, destinada a establecer y a seguir las prácticas relativas, productos, procesos de fabricación y servicios en beneficio de todos los actores implicados en el mercado”<sup>34</sup>.

Cabe mencionar que la normalización se ha desarrollado tradicionalmente en relación a productos y procesos de fabricación. Sin embargo, la importancia cada vez mayor del sector de los servicios en la economía significa que se está haciendo necesario aplicar normas a los servicios sobre una base más regular.

**Normalización del proceso.** Es el conjunto de procesos realizados en materia de representatividad, consenso, consulta pública, modificación y actualización destinados a regular las actividades de los sectores público y privado relacionados con la salud, medio ambiente en general, seguridad al usuario, información comercial, prácticas de comercio, industrial y laboral.

La normalización establece los términos empleados en materia de clasificación, directrices, especificaciones, atributos, características, métodos de prueba y prescripciones de un producto, proceso o servicio.

**Normalización de los procedimientos.** La normalización puede definirse como una actividad voluntaria, basada en el consenso, que se establece para garantizar el acoplamiento de elementos contruidos independientemente para el beneficio y con la cooperación de todos los involucrados, garantizar la calidad de los procedimientos elaborados y la seguridad de funcionamiento con el fin de ordenarlos y mejorarlos. La normalización persigue fundamentalmente tres objetivos:

♦ **Simplificación:** Se trata de reducir los modelos quedándose únicamente con los más necesarios.

---

<sup>34</sup> Normalizacion Nacional de los procesos (en línea).nueva york: Wikimedia Foundation,Inc,2007.(consultado 18 de mayo de 2007).disponible en internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Normalizacio%C3%B3n>.

♦ **Unificación:** Para permitir la Inter.cambiabilidad a nivel de toda la organización.

♦ **Especificación:** Se persigue evitar errores de identificación creando un lenguaje claro y preciso.

♦ **Metodología para la normalización de procedimientos.** En cuanto a las líneas de actuación:

- Se identificarán los pasos que integran los procedimientos afectados con el fin de acortar el circuito y reducir el tiempo de tramitación, garantizando la seguridad.
- Se concretarán las personas que intervienen en los procesos de trabajo.
- Se redactarán manuales de procedimiento, como instrumentos que clarifiquen la división de tareas, las relaciones jerárquicas, y la comunicación entre unidades, en el seno de las mismas y con terceros, al objeto de facilitar la automatización del procedimiento.
- La simplificación pretendida sólo será posible si se combinan los cambios normativos con otras medidas que inciden en los hábitos de gestión.

Como criterio general se introduce el sentido positivo del silencio administrativo, sin perjuicio de determinar con total claridad, qué procedimientos precisan un sentido negativo o un plazo de resolución y notificación superior al general.

Por otra parte, se procurará una refundición normativa de los procedimientos dispersos con la finalidad específica de reducir el número de normas reguladoras. Se deberá evaluar también la posibilidad de eliminar procedimientos innecesarios, obsoletos o faltos de objeto real en el momento actual.

Deberán asumirse compromisos de reducción de plazos de resolución y tramitación de los asuntos respecto a los anteriormente establecidos.

Por otra parte, para iniciar los manuales se parte de la caracterización del proceso actual, identificando sus componentes; etapa de admisión en la que todo paciente antes de empezar a recibir los servicios de la Fundación debe haber firmado, en compañía de su Acudiente, el Contrato de Tratamiento Residencial y el Consentimiento Informado.

Así mismo, **en el proceso de tratamiento interno**, la fundación brinda un modelo de tratamiento integral y humanístico a conciencia que permita al individuo dependiente del consumo de sustancias psicoactivas regresar a la sociedad como una persona limpia y sobria capaz de aportar positivamente en su entorno, y se normaliza con el mejoramiento de las condiciones de salud mental, psicológica y espiritual del paciente.

Igual ocurre en el proceso de adaptación social, que se normaliza reforzando los logros adquiridos dentro del proceso interno antes mencionado. Los procesos son secuenciales y progresivos.

## **9.1 EL MANUAL ADMINISTRATIVO.**

En esencia, los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, procedimientos y políticas, con la característica de que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera, pues su finalidad también es mantener informado al personal de las modificaciones, en un marco de legalidad, sencillez y flexibilidad.

**Concepto.** El Manual Administrativo es un instrumento que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática, información sobre los antecedentes, base legal, estructura, objetivos, funciones, procedimientos, políticas y lineamientos de una institución o dependencia; y que conocido por el personal, sirve para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma.

### **Objetivos**

- ◆ Explicar en términos accesibles el porqué de las decisiones administrativas y el cómo deben aplicar en la práctica.
- ◆ Presentar una visión de conjunto de la entidad.

- ♦ Uniformar y controlar el cumplimiento de las funciones de la dependencia y unidades departamentales, contribuyendo al mejoramiento administrativo.
- ♦ Aprovechar recursos materiales, técnicos y financieros, así como aumentar la eficiencia del personal, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- ♦ Servir de base para el desarrollo de métodos y sistemas de trabajo que permitan llevar a cabo las metas institucionales de una manera eficaz y eficiente.
- ♦ Delimitar actividades, responsabilidades y funciones, además de ayudar a la coordinación de esfuerzos.
- ♦ Proporcionar información y facilitar la comunicación entre el personal, promoviendo la uniformidad de criterios administrativos.
- ♦ Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de modernización administrativa.
- ♦ Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

### **Ventajas.**

- ♦ Propicia la transparencia de las acciones y genera evidencia documental.
- ♦ Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- ♦ Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general de sus propios papeles y sus relaciones pertinentes.
- ♦ Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- ♦ Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias para la organización.
- ♦ Disminuye la carga de la supervisión e incrementa la coordinación en la realización del trabajo.
- ♦ Precisa las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ♦ Permite el ahorro de tiempos y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la duplicación de instrucciones y directrices.

- ♦ Determina la responsabilidad de cada puesto en su relación con los demás de la organización.
- ♦ Es un medio de apoyo para la integración y orientación del personal de nuevo ingreso a la organización.
- ♦ Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y comprensión del personal

Evita conflictos jurisdiccionales y yuxtaposición de funciones.

- ♦ Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- ♦ Es un instrumento útil para la orientación al público.

## **9.2. EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.**

Es un instrumento de información en el que se establece una descripción detallada de los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa determinada, generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

**9.2.1. Descripción y características del manual.** El manual incluye la descripción de actividades que se deben realizar en los procesos de admisión, tratamiento interno y adaptación social de los pacientes de la fundación. Contiene información y ejemplos de formatos, autorizaciones o documentos necesarios a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

También se encuentra registrada la información básica referente al funcionamiento de cada dependencia donde se especifica a cada funcionario su responsabilidad y participación, facilitando las labores de auditoría, evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia de los funcionarios y de sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

### **9.2.2. Elementos contenidos en el manual de procesos y procedimientos.**

**Objetivo.** Orientar a las diferentes dependencias del proceso de admisión, tratamiento interno y adaptación social. Este permite el seguimiento a cabalidad de las funciones por medio del manual de procesos y procedimientos.

**Flujograma.** Es la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las actividades y recorrido del proceso, donde se muestra el procedimiento general, y los puestos que intervienen en él. Además, se hace mención del equipo y recursos utilizados en cada caso. Los diagramas están representados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión.

**Descripción de los Flujograma.** Brinda información amplia acerca de cada una de las actividades contenidas en el proceso, de las áreas que intervienen y los documentos que se deben realizar para un eficiente desempeño del proceso contractual.

**Control del proceso.** El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación una vez se han conseguido los resultados de los objetivos planteados.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todas las áreas y miembros del proceso, orientando a los funcionarios encargados hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

**Etapas del proceso.** El manual se encuentra dividido en 3 fases:

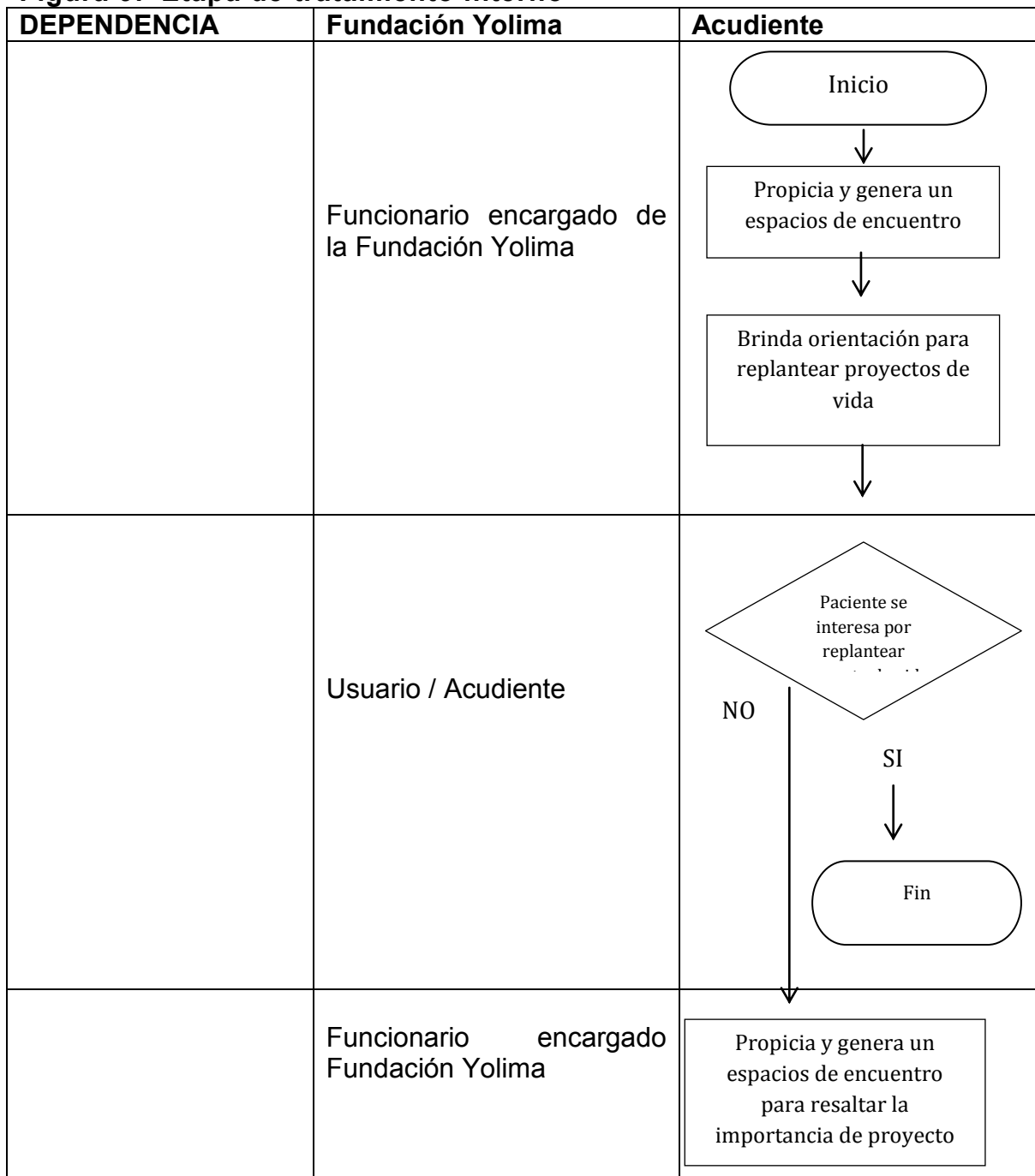
**Etapas de admisión:** En la que la Fundación hará saber al Acudiente que su participación en el proceso de rehabilitación del paciente es fundamental para el éxito del mismo y que por lo tanto adquiere el compromiso de acatar las normas y recomendaciones de la institución.

## Figura8.Etapa de admisión

DEPENDENCIA	RESPONSABLE	FLUJOGRAMA
	Profesional encargado Fundación Yolima          Acudiente	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Fundacion[Fundacióncita al acudiente]     Fundacion --&gt; Explica[Explica la importancia de su participación en el proceso de rehabilitación v acatamiento de normas]     Explica --&gt; Decide{Acudiente entiende, acepta y se compromete con el proceso de rehabilitación}     Decide -- SI --&gt; Fin([Fin])     Decide -- NO --&gt; NoAdmision[Fundación explica posibilidades de no admisión por falta de compromiso]           </pre>
	Funcionario encargado Fundación	<p>Fundación explica posibilidades de no admisión por falta de compromiso</p>

**Etapa de tratamiento interno, en la que la fundación, brinda un espacio de encuentro para que el paciente pueda replantear su proyecto de vida de manera crítica y constructiva.**

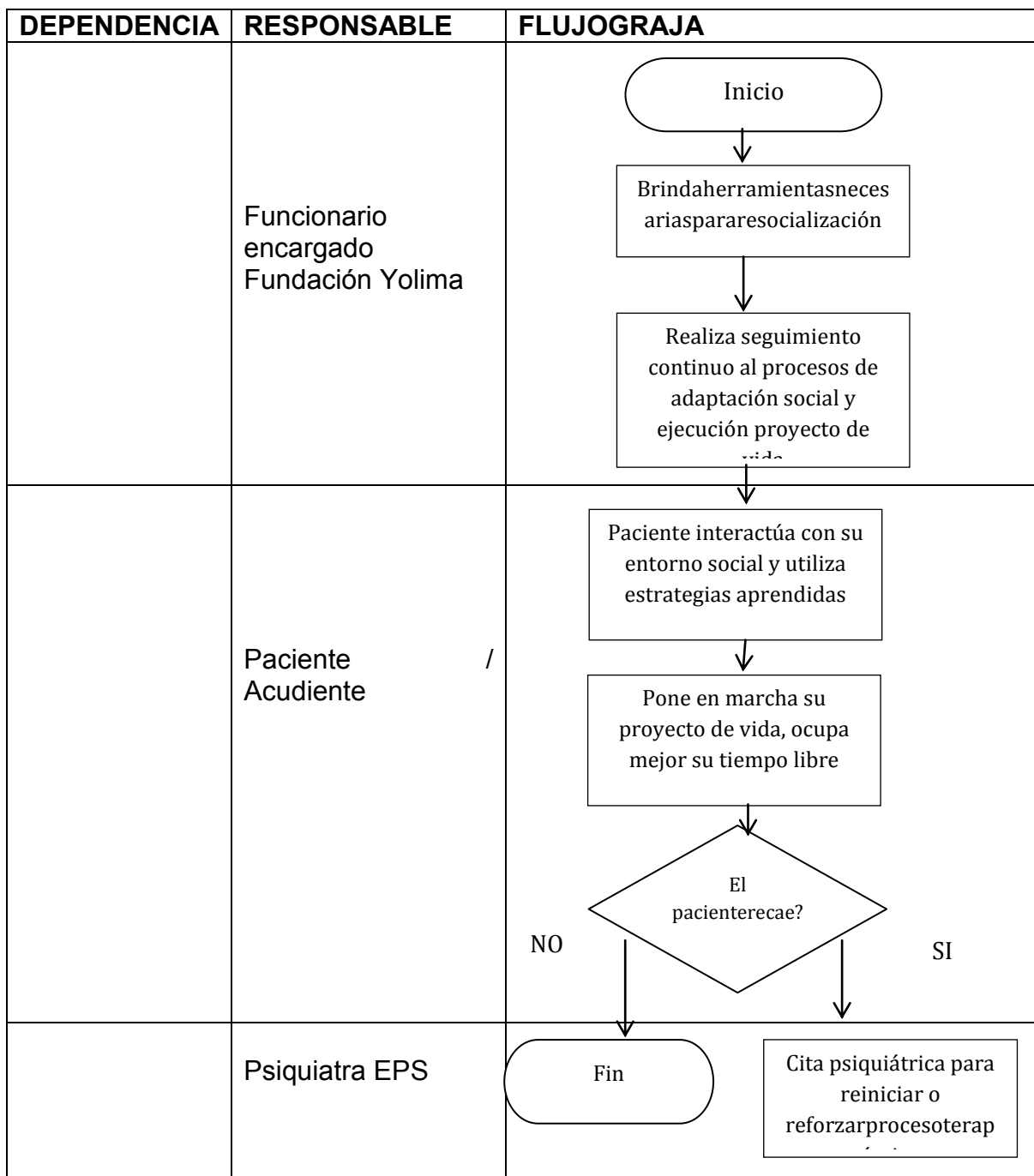
**Figura 9. Etapa de tratamiento interno**



**Etapa de adaptación social, en la que** el residente debe comenzar a tener contacto cada vez más prolongado con su medio de origen para que se adapte integralmente a él, conservando el nuevo estilo de vida asimilado en comunidad y usando las herramientas que le brinda el programa para mantenerse en sobriedad aquí comienza la ejecución del proyecto de vida planteado en el proceso interno evitando que reincida en comportamientos o amistades cuando se encuentra desocupado.



**Figura 10. Etapa de adaptación social**



**9.2.3. Importancia del manual de procesos y procedimientos.**El manual de procesos y procedimientos es más importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la fundación.

Los manuales de procedimientos, reúnen las normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización. Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador; deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales de procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. Cuando el proceso de actualización se modifica se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización.

En este orden de ideas la Fundación Yolima, al no contar con el manual de procesos y procedimientos en el área de producción genera escenarios que conllevan a unos síntomas puntuales:

-Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada proceso en el área, la empresa se enfrenta a una serie de problemas de abuso de autoridad, ineptitud e inclusive hostilidad en las áreas de trabajo, ya que si no hay nada definido, los operarios buscarán el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo (simulación de trabajo por ejemplo) y al momento de reclamos por incompetencia, propietarios y operarios se echaran la culpa.

No hay normas establecidas: Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los colaboradores. Por ejemplo, el trabajador que llega tarde, si en el reglamento no especifica la hora de la llegada y la sanción por retrasos, el seguramente alegará falta de reglas, y dirá que el no sabía.

No hay un control eficaz de las actividades: al no estar implementado el manual de procedimientos que permita controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo, que facilitaría la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumeraría uno a uno los pasos que se realizan las actividades y tareas, lo cual conlleva a simplificar al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente y corregirlo.

No hay un procedimiento establecido: Referidos en la administración científica de Taylor que en resumidas cuentas dice que al analizar el proceso de producción y aplicar la administración científica, se puede obtener el máximo de bienestar. Al no existir un procedimiento pre-establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).

## 10. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

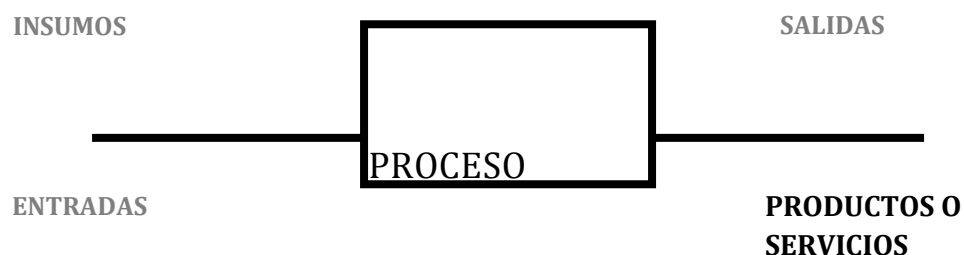
Dentro del proceso de mejoramiento continuo de la calidad que deben adoptar las organizaciones modernas para atender eficazmente los requisitos, necesidades y expectativas del cliente internos como externo, la identificación, estructuración, documentación de los procesos y procedimientos inmersos en su quehacer, se constituye en un mecanismo necesario para orientar el rumbo hacia el logro de los objetivos institucionales, al igual que para la gestión de evaluación permanente en la perspectiva de contribuir a la creación de un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice la producción de bienes o prestación de servicios, sean éstos públicos o privados.

Ordenar y documentar la selección de dichos procesos, etapas, procedimientos y actividades, permite a las empresas racionalizar el uso de los recursos al simplificar trámites, evitar funciones repetitivas, eliminar cuellos de botella por indefinición, evitar la evasión de responsabilidades; lo cual se traduce en ahorro de tiempos, movimientos y costos operacionales.

Propender por la definición de tareas en forma sencilla y clara genera eficacia, eficiencia y seguridad como elementos esenciales de una buena gestión, al tiempo que facilita la aplicación de los mecanismos de autocontrol en un proceso de mejoramiento y fortalecimiento de la capacidad organizacional para atender sus compromisos con los clientes o destinatarios.

### 10.1. COMPONENTES DE UN PROCESO

- Materias primas o insumos
- Actividades
- Resultados



No se concibe un proceso sin un objetivo, ya sea un bien o servicio producto, ni ese resultado no asociado a un cliente que tiene una necesidad por satisfacer.

Los procesos en la organización se identifican a partir de la norma de constitución de la entidad, quien define sus objetivos, productos o servicios, y funciones. Estos en conjunto con la definición de la misión de la organización, la cual determina el valor agregado de la entidad, formalizan los procesos y subprocesos que debe adelantar el ente gubernamental o empresa, a fin de cumplir con sus objetivos, productos o servicios que le son demandados.

Dentro de la clasificación de los procesos en toda organización se identifican los procesos misionales (de producción o básicos), transversales (estratégicos) y de apoyo. Los procesos misionales o básicos hacen realidad la misión organizacional. A través de ellos es posible satisfacer las necesidades de la comunidad, así como capitalizar las posibilidades de la organización y del entorno. Los procesos transversales o estratégicos introducen las acciones tácticas de la organización, las que permiten asumir con características propias la responsabilidad de producir unos resultados definidos y los procesos de apoyo, soportan el desarrollo de los demás procesos, introduciendo las herramientas logísticas requeridas en la organización.

## **10.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS**

- El documento o insumo inicial se convierte en valor agregado.
- El propósito del proceso lleva incorporada la ejecución de las actividades, para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- Tienen un principio y un fin: inician con determinada acción o evento y finalizan en otro.
- Cada paso se ubica en determinado lugar, por eso es importante la secuencia dentro del proceso.

## **10.3. ACTORES QUE INTERVIENEN EN CADA PROCESO**

Los proveedores: son quienes suministran los materiales y las informaciones de acuerdo con los requisitos.

Los responsables del proceso o productores: son todos aquellos que aportan su trabajo personal en las diferentes etapas del proceso para lograr un producto o servicio que cumpla con todos los requisitos exigidos por el cliente.

Los clientes: Los destinatarios finales del producto o servicio y los que en definitiva juzgan su calidad, en la medida en que satisface sus necesidades y expectativas.

La relación cliente-proveedor se produce entre las distintas unidades, grupos de trabajo o personas que intervienen en un proceso. Esto quiere decir que cada una es a la vez un cliente para aquella que la precede en la generación de un producto, y un proveedor para quien la sucede.

Cada unidad, grupo de trabajo o persona ha de realizar su labor de forma que cumpla con todos los requisitos que necesita su “cliente”, para que este último pueda continuar eficazmente con su parte en el proceso y así sucesivamente.

*¿Cómo identificar un proceso?*

Puede establecerse una jerarquía que divida a un macro proceso en subprocesos, y estos en micro procesos hasta integrar las dos perspectivas.

Otra concepción es adoptar la perspectiva de los clientes como punto de partida, identificando en primer lugar todos los productos o servicios puestos a su disposición y, a continuación, todos los pasos que se realizan para proporcionárselos.

#### **10.4. ETAPAS BÁSICAS DE LOS PROCESOS.**

- Preparatorios: Las actividades que permiten la iniciación del proceso
- De ejecución o transformación: en los que los insumos son sometidos a la transformación que producirá valor agregado.
- De resultados: es decir el producto o servicio resultante de la transformación de los insumos.
- La actividad de control está presente en cada una de las actividades descritas, a efectos de garantizar el valor agregado esperado y la calidad del producto o servicios a satisfacción del usuario.

Aspectos relevantes: Si nos detenemos un momento a reflexionar sobre la entidad que vive, se transforma y crece, encontramos que los procesos:

- Son mutuamente dependientes, ya que ninguno coexiste sin la ayuda o intervención de otro. No existen procesos autónomos, así se trate del más breve o humilde.
- Se interceptan unos con otros y se retroalimentan en forma permanente.
- Se agregan valor o se desgastan entre sí.
- Tienen cabeza o iniciación que son la finalización o cola de otros.
- Bien ejecutados facilitan la ejecución exitosa de otros
- Cruzan líneas fronterizas organizacionales, porque usualmente tienen que ver con más de una dependencia de manera directa o indirecta

En toda organización también se deben ejecutar una serie de acciones que respondan a las premisas, Qué?, Porqué? Quién?, Cómo?, Cuándo? y Dónde? La respuesta a muchas de ellas se encuentra definiendo los procedimientos que se deben adelantar como base para mejorar la calidad y oportunidad del servicio, propendiendo por la fijación de estándares.

Los procedimientos permiten precisar la forma de hacer algo, comprenden el Qué, Cómo y a Quién corresponde el desarrollo de la tarea, incluyendo los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, los alcances y limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene, entre otros. Los procedimientos se definen como el conjunto de especificaciones requeridas para cumplir una actividad perteneciente a un proceso y que varía de acuerdo a los requisitos y tipo de resultado esperado.

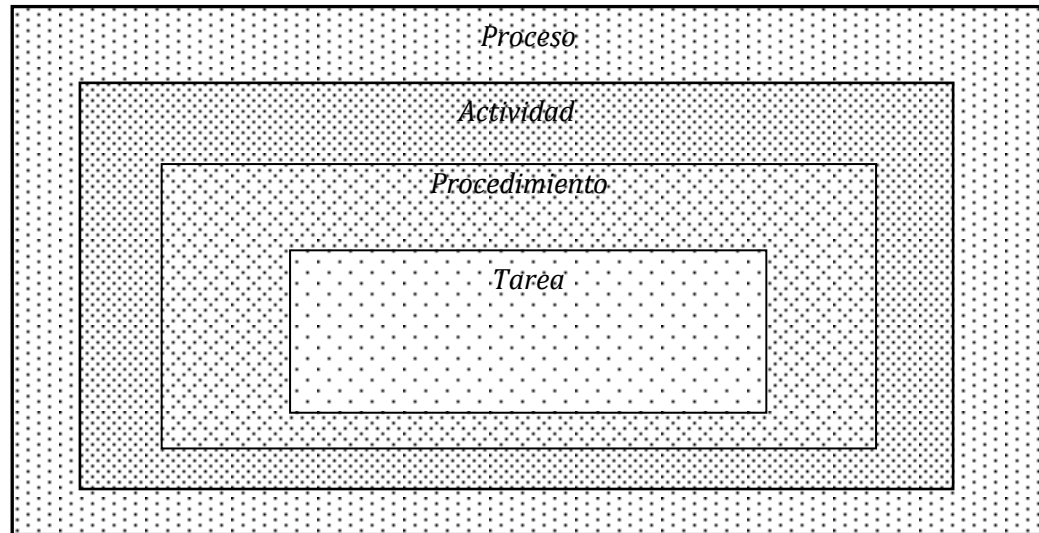
Identificación de los procedimientos:

Partiendo del concepto sistémico de proceso, donde del proceso se derivan las actividades, éstas se rigen por los procedimientos y estos últimos orientan las tareas, resulta sencillo una vez aplicada la metodología propuesta en esta guía para la identificación de procesos, proceder a definir que procedimientos serán necesarios para cumplir con el objetivo formulado al proceso, donde se desagrega el proceso en sus componentes.

En toda organización existen una infinidad de procedimientos que por no estar asociados directamente a un proceso, generan duplicidades, cuellos de botella, aumento de costos, mala gestión, etc. Es por ello que el ejercicio fundamental será

el identificar con la mayor precisión los procedimientos que realmente soportan y permiten cumplir con éxito el proceso.

### 10.5. CONCEPTO SISTÉMICO DE PROCESO



### 10.6. RELACIONES Y RESTRICCIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

- Son invocados mínimo por una actividad.
- Lo conforman como mínimo dos tareas.
- No pueden iniciarse sin previos requisitos.
- Generan productos intermedios que se constituyen en requisitos o insumos de otros procedimientos.

La descripción de los procedimientos se caracteriza esta actividad por la recolección de la información correspondiente a lo que cada persona realiza para el desarrollo o cumplimiento de su tarea diaria, teniendo en cuenta que cada tarea forma parte de un procedimiento y por ende de un proceso.

Esta información se puede obtener de diversas fuentes como son: la que pueda tener la alta dirección, la que tengan todas y cada una de las áreas o dependencias en sus labores diarias, la que se obtenga de reuniones al interior de



la organización y la que hayan recolectado personas ajenas a la organización en asesorías prestadas para el mejoramiento interno.

Para obtener los datos de las diversas fuentes se utilizan diferentes mecanismos como son las entrevistas a los funcionarios sobre el trabajo del día a día, las encuestas, la observación directa, la recopilación y revisión de estudios anteriores, entre otros.

Para poder capturar estos datos es preciso recurrir a medios como formatos y equipos electrónicos que faciliten su procesamiento, así como su actualización. Para ello se han diseñado formatos que ayudan en esta labor, logrando estandarizar la toma de datos y el procesamiento de la información en las entidades de la administración pública.

Es importante destacar que los puntos de control que se identifiquen en cada proceso o procedimiento requieren de la formulación de indicadores que permitan medir el cumplimiento o no de la actividad o tarea, según corresponda.

La representación gráfica de los procesos y procedimientos es el diagrama de flujo o flujograma que se convierte en un instrumento muy importante para guiar su ejecución en forma ordenada; busca mostrar en forma dinámica y lógica la secuencia del trabajo, permitiendo conocer y comprender el proceso que se describe, a través de los elementos como las actividades, los documentos y las unidades administrativas y cargos que intervienen en él.

El flujograma es una herramienta de representación gráfica de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos que presenta una serie de características:

- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del trabajo
- Facilita el análisis y mejoramiento de los procesos, propendiendo por la eliminación de trámites innecesarios, suprimiendo lo que no es esencial y simplificando lo que sí es.
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo
- Facilita la ejecución del trabajo
- Impide las improvisaciones y sus consecuencias

- Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la empresa
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo

### **10.7. VENTAJAS.**

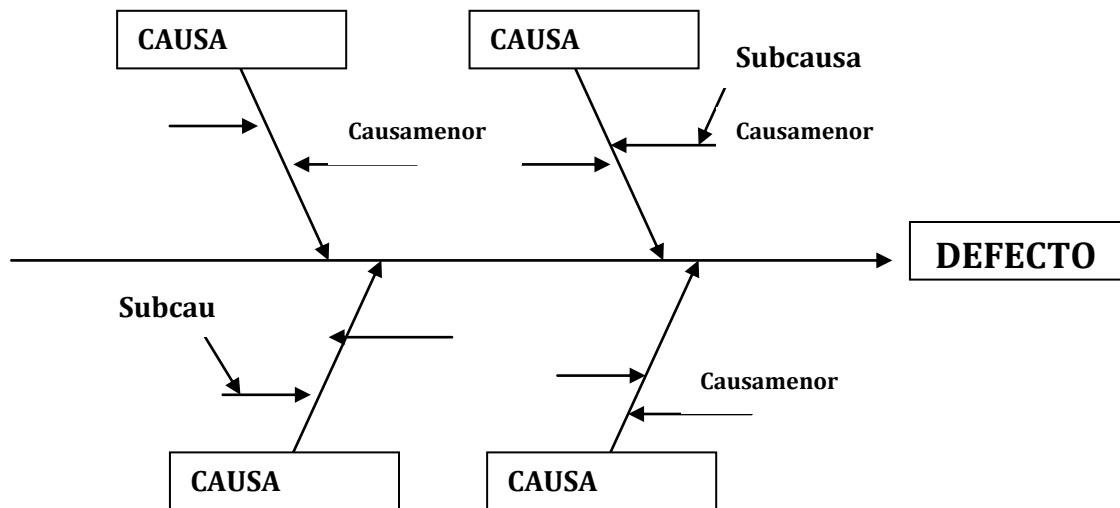
- Describe en forma sencilla el paso a paso de cada proceso y complementa la descripción literal, facilitando su consulta.
- Engloba las acciones realizadas con el propósito de transformar la información de entrada en los resultados esperados
- Verifica el desarrollo real del proceso y representa objetivamente aquello que ocurre cotidianamente en la rutina normal de trabajo
- Facilita la comprensión rápida del trabajo.
- Describe cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo.
- Permite la visualización rápida e integrada de un proceso, facilitando el examen de los pasos, la secuencia y las responsabilidades de los ejecutantes.
- Identifica rápida y fácilmente los puntos débiles y fuertes del proceso.
- Propicia la visualización de la distribución del trabajo entre los empleados y entre las dependencias.<sup>35</sup>

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como es la calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el ingeniero japonés Dr.Kaoru Ishikawa en el año 1943.

---

<sup>35</sup> Tomado de una propuesta presentada por la Función Publica Gobernación del Valle, guía para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.

### Ejemplo de Diagrama de Ishikawa



Fuente: HOROVITZ, Jacques. La Calidad del Servicio. Editorial McGraw Hill, 2001, Madrid, España, 2001. P. 152.

Se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también diagrama de espina de pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. El problema analizado puede provenir de diversos ámbitos como la salud, calidad de productos y servicios, fenómenos sociales, organización, etc. A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas - como las espinas de un pez- que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias. Cada grupo formado por una posible causa primaria y las causas secundarias que se le relacionan forman un grupo de causas con naturaleza común.

Este tipo de herramienta permite un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que mediante técnicas como por ejemplo la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo.

La primera parte de este diagrama muestra todos aquellos posibles factores que puedan estar originando alguno de los problemas que tenemos, la segunda fase luego de la tormenta de ideas es la ponderación o valoración de estos factores a fin de centralizarse específicamente sobre los problemas principales, esta ponderación puede realizarse ya sea por la experiencia de quienes participan o por investigaciones in situ que sustenten el valor asignado.

Se puede comenzar con las llamadas 5M (como factores causales básicos: mano de obra o trabajo, materiales, maquinaria, métodos y entornó). Nuevas espinas de menor jerarquía representan causas en el siguiente nivel. Debido a que se emplea para estudiar las causas principales de un efecto que se desea mejorar, no es necesario llegar a un número exagerado de niveles.

Respetando las ideas del autor, el diagrama de Ishikawa es utilizado para analizar la calidad (esto es, la espina principal es la calidad real), y también para establecer las características del producto, analizando los procesos en su elaboración.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup>Página Internet; Diagrama de Ishikawa-Wikipedia, La Enciclopedia Libre.

## **11. CONCLUSIONES**

Es importante que la fundación Yolima, cuente con un departamento de Publicidad y Mercadeo bien estructurado, con el objetivo de desarrollar correctamente sus campañas publicitarias, lograr el posicionamiento de su marca en el mercado y aumentar sus usuarios. Es indispensable que exista una persona idónea y profesional que lidere, verifique los procesos y controle dicha área.

El análisis sobre el comportamiento organizacional de la empresa arroja información indispensable para conocer como son aplicados los conocimientos dentro de la organización. Una empresa que aprende; es experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimientos.

Se llegó a la conclusión de que el proceso de toma de decisión efectiva, debe tener un mejoramiento continuo direccionado a decisiones ágiles y asertivas para el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el mercado y requieren de un Toma Decisor que seleccione las alternativas de la mejor manera.

Con las herramientas para garantizar la viabilidad de los proyectos de la fundación se podrá lograr la eficiencia en la asignación de los presupuestos para cada proyecto planeado; optimizando así su gestión. Al evaluar los proyectos a realizar, se crean herramientas necesarias para la correcta toma de decisiones en la organización, intentando conocer que tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

## **12. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la fundación Yolima tener más en cuenta o involucrar más a todo el personal, definir metas, políticas y objetivos de la empresa y difundirlos, con el fin de generar un mejor ambiente laboral y que ellos tengan mayor sentido de pertenencia.
- Realizar periódicamente el análisis financiero a los estados arrojados contablemente, porque allí se dará cuenta de la situación real de la empresa.
- Contactar los servicios de un profesional en marketing, con el fin de que se lleve a cabo un buen plan de mercadeo y se pueda mejorar el nivel de servicio que presta y por ende de rentabilidad.
- Afianzar las relaciones con los usuarios para poder satisfacer mejor sus necesidades.
- Ampliar la base de datos de usuarios, captando nuevos y sosteniendo los ya establecidos.

## BIBLIOGRAFÍA

BEER, Michael. La renovación de las empresas. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, 2000, S.A. Barcelona.(1992).  
Editorial: Grupo editorial norma © 1997.

ESCANDON FERNANDO, Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. México: Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., 1997.

Escobar, Yolima. Tratamiento [en línea]. Cali: Fundavidayolima, 2010 [consultado el 8 de abril de 2010]. Disponible en internet <http://fundavidayolima.com/tratamiento.html>.

FRANCESCA CASTANYER FIGUERAS. Control de métodos y tiempos. España, Marcombo s. A 1993, 11 p.

GALLOWAY Dianne. Mejora continua de procesos. España; Gestión 2000.com 2002. 450 p.

GOMEZ BRAVO, Luís. Pasos para el mejoramiento continuo [en línea]. Guatemala: Luís Gómez Bravo, 2002. [Consultado 17 marzo, 2008]. Disponible por Internet: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/15.htm>

Goti, Elena. La comunidad Terapéutica, breve repaso de su historia y algunas definiciones del modelo [en línea]. España: Las drogas, 1990 [consultado el 8 de septiembre de 2010]. Disponible en internet <http://www.lasdrogas.info/index.php?op=InfoOpinion&idOpinion=121>.

GUTIÉRREZ PULIDO HUMBERTO; DE LA VARA SALAZAR ROMÁN. Control estadístico de la calidad y seis sigmas. México, McRae Hill 2009, 166 PP.  
HITOSHI KUME, Herramientas estadísticas para el mejoramiento de la calidad,

Hogares Claret. Proceso de certificación de la calidad [en línea]. Medellín: fundacionhogaresclaret, 2008 [consultado el 22 de abril de 2011]. Disponible en

Internet <http://www.fundacionhogaresclaret.org/proceso-de-certificacion-de-la-calidad-en%20la-fundacion>

MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Calidad lecciones aprendidas. Colombia, Alfa omega 2002, 38-41 P.

NIEBEL, Benjamín; FREIVALDS Andris. Ingeniería Industrial métodos, estándares, y diseños del trabajo. México; Alfa omega Grupo Editor 2001, 660 pp.

OGLIASTRI Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Colombia; tm editores Ediciones unidas 1996, 35 PP.

Ríos, Héctor. Enfoque Humanista. Planteamientos fundamentales del enfoque humanista según Rogers Carl [en línea]. Barcelona: enero 2009 [consultado el 20 de septiembre de 2010]. Disponible en Internet <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TrkCEjgRrDsJ:memoma-sterhector.blogspot.com/2009/01/enfoque-humanista.html+enfoque+humanista-conciencia&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=co>

Teoría de la organización [en línea]. Santiago de Cali: sigma, 2004 [consultado 13 de marzo 2012]. Disponible en internet: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)  
Thompson, Janneth. Herramientas administrativas y gerenciales [en línea] [consultado 14 de abril de 2012]. Disponible en internet <http://www.angelfire.com/ultra/contabilidad/downsizing.html>

TORREZ AMEZQUITA, Leidy Johanna. Mejoramiento en los procesos administrativos del área de gestión documental del centro médico Imbanaco s.a. Administradora de Empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Administrativas, Marzo de 2007. Paginas en total 171 p.

VALENCIA GRANADA, Julián Enrique. Mejoramiento de los procesos administrativos en el departamento de contabilidad & presupuestos y el departamento de comunicaciones de la universidad autónoma de occidente. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ingeniería, Febrero de 2008. Paginas en total 126 p.



## ANEXOS

### Anexo A. Contrato residencial

#### FUNDACION CENTRO DE RENACIMIENTO A LA VIDA YOLIMA

#### CONTRATO DE TRATAMIENTO RESIDENCIAL

Entre Los suscritos a saber **YOLIMA ESCOBAR ABADIA**, identificado con la Cédula de Ciudadanía No. 31 917 291 expedida en Cali, quien actúa en calidad de Representante Legal de **La Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima**, NIT 900-193-249-9 con domicilio en la ciudad de Santiago de Cali (Valle), y que en este contrato se denominará **LA FUNDACIÓN** y

\_\_\_\_\_, identificado con Cédula de Ciudadanía No. \_\_\_\_\_ actuando en su propio nombre y representación, quien para los efectos del presente contrato se denominará **EL RESIDENTE**, y \_\_\_\_\_, identificado con cedula de ciudadanía

No \_\_\_\_\_ y a quien para efectos del presente contrato se denominara **EL ACUDIENTE**, acuerdan celebrar el presente contrato de prestación de servicios de profesionales en salud, el cual se regirá por las siguientes cláusulas:

**CLAUSULA PRIMERA: Objeto del contrato.** **LA FUNDACIÓN** se compromete a suministrar los siguientes servicios: a) Terapias individuales y grupales b) Alojamiento, c) Alimentación, d) Recreación y e) Actividades varias e).

**PARÁGRAFO:** Explícitamente se excluyen los siguientes servicios: tratamientos médicos generales o especializados, fisioterapia, psiquiatría, terapia de lenguaje, intervenciones quirúrgicas, medicamentos, servicios de laboratorio y de inyectología, lavado y planchado de ropa, transportes y compras en la cafetería.

**CLAUSULA SEGUNDA: Valor del contrato.** El costo total de los servicios enumerados en la clausula anterior se discrimina de la siguiente forma. A) Una cuota de inscripción por valor de \$ \_\_\_\_\_ y B) Diez (10) mensualidades, cada una por valor de \$ \_\_\_\_\_

**CLAUSULA TERCERA. Forma de Pago.** La cuota de inscripción y el valor de la primera mensualidad serán canceladas por **EL ACUDIENTE** al momento de ingreso del **RESIDENTE** a la **FUNDACION**. Las demás cuotas mensuales se pagaran dentro de los cinco (5) primeros días hábiles de cada mes. **PARAGRAFO**

**1.** En el evento que el tratamiento sea cubierto por una EPS, en acato a una tutela interpuesta por **EL RESIDENTE**, el pago de las mensualidades se entenderá surtido cuando **EL ACUDIENTE** presente a **LA FUNDACION** la respectiva orden mensual de servicios y la EPS haya efectuado el pago correspondiente a **LA FUNDACION**. Si la EPS por cualquier circunstancia no cancelare a tiempo el valor de las mensualidades, el ACUDIENTE cubrirá de su propio peculio los valores a cargo de la EPS al tiempo que interpondrá un recurso de desacato de tutela. Si el ACUDIENTE no cumple a cabalidad lo estipulado en este parágrafo, LA

FUNDACION suspenderá los servicios estipulados en la clausula primera de este contrato. En cualquiera de los eventos anteriores por incumplimiento de pago **EL RESIDENTE** se considera que no está a paz y salvo será devuelto inmediatamente a su casa y EL ACUDIENTE pagara un interés de mora que corresponde al 2%. **PARAGRAFO 2** En caso de retiro o movilización no será devuelto el dinero pagado por concepto de cuota de inscripción y mensualidades. **PARÁGRAFO 3: LA FUNDACION** podrá durante la ejecución del presente contrato, reajustar el valor de la inscripción así como el valor de las mensualidades de acuerdo a las políticas de la institución y al aumento del costo de vida.

**CLAUSULA CUARTA. Obligaciones.** **EL RESIDENTE** se compromete a cumplir con el reglamento de **LA FUNDACIÓN**, de acuerdo con las normas cardinales y generales que se le entregan en el documento que se anexa y hace parte integral del presente contrato **EL ACUDIENTE** se obliga a: a). Consignar puntualmente los valores descritos en la Clausula segunda del presente contrato. b). Colaborar ampliamente en las actividades del comité familiar y en los espacios terapéuticos educativos asignados a los familiares y programados por **LA FUNDACION** en desarrollo del tratamiento, acatando y cumpliendo las normas, instrucciones y directrices terapéuticas que tienden a la rehabilitación del **RESIDENTE**. **EL RESIDENTE** se compromete a traer consigo toda la dotación de lista de requisitos para el ingreso, rigiéndose a las especificaciones anexas en el mismo. Dicha lista se anexa y hace parte integral del presente contrato. **LA FUNDACIÓN** se compromete a brindar tratamiento y rehabilitación y el apoyo necesario al **RESIDENTE**, siempre y cuando este ultimo siga los lineamientos terapéuticos, cumpla las normas y aproveche el tratamiento determinado para su reducción y reinserción. **LA FUNDACION** se compromete a entregar al **ACUDIENTE** informes periódicos sobre el progreso del **RESIDENTE**. Entregar al **ACUDIENTE** el Consentimiento Informado. Mantener la privacidad y conservación de la historia clínica del **RESIDENTE**. Brindar en todo momento al **RESIDENTE** un tratamiento clínico humanizado y de respeto.

**CLAUSULA QUINTA: Duración:** El presente contrato tendrá una duración indefinida, pero podrá darse por terminado por acuerdo mutuo de las partes o por parte de **LA FUNDACION** al momento que **EL RESIDENTE** deba abandonar la institución por falta grave al reglamento interno de la misma y demás normas fijadas por **LA FUNDACIÓN** las cuales se anexan y hacen parte integral del mismo.

**CLAUSULA SEXTA: LA FUNDACIÓN** tendrá cuidado con las pertenencias del **RESIDENTE** pero no se responsabilizara por la pérdida o el deterioro de ellas, es responsabilidad del propio **RESIDENTE** velar por sus pertenencias. Queda expresamente convenido que **EL RESIDENTE** no ingresara objetos valiosos al interior de la institución y que de hacerlo, **LA FUNDACION** en ningún momento responderá por su perdida. Igualmente, **LA FUNDACIÓN** no se hace responsable del **RESIDENTE** cuando este se encuentre fuera de las instalaciones de **LA FUNDACIÓN** sin previa autorización o vigilancia del personal clínico.

**CLAUSULA SEPTIMA:** Cuando **EL RESIDENTE**, encontrándose dentro de las instalaciones de **LA FUNDACIÓN**, requiera de atención médica y se haga necesario su traslado a un hospital, clínica u otro centro de atención en salud, **EL ACUDIENTE** de común acuerdo con **LA FUNDACION**, cubrirá los costos del traslado y de las atenciones que se provean, incluyendo medicamentos y otros requerimientos. **LA FUNDACION** no será responsable por el pago de ninguno de estos gastos.

**CLAUSULA OCTAVA:** Cuando **EL RESIDENTE** abandone o sea desmovilizado del proceso, **EL ACUDIENTE** tendrá quince (15) días calendario para recoger las pertenencias del **RESIDENTE** tales como útiles de aseo, ropa, medicamentos, documentos personales, etc. En caso contrario, **LA FUNDACION** no se hace responsable de los mismos.

**CLAUSULA NOVENA:** Cuando las circunstancias lo requieran, **LA FUNDACION** podrá realizar en cualquier momento pruebas de consumo al **RESIDENTE**, cuyo costo será cancelado por **EL ACUDIENTE**.

**CLAUSULA DECIMA:** Las donaciones que realice **EL RESIDENTE** o **EL ACUDIENTE** como implementos deportivos, accesorios para el gimnasio, artículos para el hogar como muebles y artículos de cocina, etc., entraran a formar parte del patrimonio de **LA FUNDACION** y por lo tanto, si el residente termina el tratamiento o se va antes, estas donaciones no podrán ser retiradas de las instalaciones de la misma.

**CLAUSULA DECIMA PRIMERA:** para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas en el presente contrato, **EL ACUDIENTE** responderá solidariamente haciéndose por lo tanto, parte integral del mismo.

En aceptación de lo anterior, las partes firman el presente documento en la ciudad de Cali, a los \_\_\_\_\_ ( ) días del el mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Por **LA FUNDACIÓN**

\_\_\_\_\_  
Por **EL ACUDIENTE**

\_\_\_\_\_  
Por **EL RESIDENTE**

**Fuente:** Documento de uso exclusivo de la Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima

## Anexo B. Consentimiento informado

### FUNDACIÓN CENTRO DE RENACIMIENTO A LA VIDA YOLIMA.

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Sr. (a) \_\_\_\_\_, reciba una cordial bienvenida de parte de la **Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima**.

Haz tomado la mejor decisión de tu vida. Juntos podemos lograr tu recuperación y declaras ingresar por voluntad propia y no coaccionado por nada ni por nadie.

#### **CLASE DE TRATAMIENTO**

Debes saber que asumes un proceso de carácter **clínico – terapéutico**; ello significa que vas a ser atendido, en la medida de tus necesidades, por un equipo de profesionales en el área Psicológica, Ocupacional y Terapéutica que te apoyarán para que soluciones tu problemática. Estarás en la institución **Diez (10) Meses** a partir de la fecha.

Desde hoy empiezas a hacer parte de una comunidad **mixta, residencial, semiabierta**, (hay control de salidas y entradas, de visitas y llamadas) **libre de drogas, jerárquica** (en la que hay unas líneas de autoridad definidas que debes acatar), **aconfesional** (con respeto por los principios religiosos individuales, pero que al tiempo proclama la validez y necesidad de que el residente vaya teniendo contacto progresivo con su dimensión trascendente y espiritual) y que cuenta con unos valores propios que haz de asimilar. Compartirás con personas que están asumiendo el mismo reto que tú. Ellos serán a la vez **ayuda** y soporte en tu proceso y cuentan de igual manera con tu **ayuda** y compromiso.

Debes ser consciente de que te comprometes a cumplir las normas cardinales de la Fundación Yolima que son:

- No agresión física ni intento de agresión a otros
- No posesión, tráfico y uso de drogas.
- No relaciones afectivas o sexuales dentro de la comunidad.
- No posesión de armas.
- Las contempladas en el **Manual de Convivencia** el cual te ha sido entregado, y las demás que exija la vida en comunidad. El acatamiento de las normas y tu actitud positiva en el proceso te harán merecedor de estímulos y responsabilidades dentro de la estructura del hogar. Por el contrario, la violación de las normas y la indiferencia frente al proceso son motivo suficiente para que se te implementen ayudas terapéuticas con el fin de que cambies de actitud.

## **BENEFICIOS DEL PROCESO DE TRATAMIENTO**

Las estrategias que utiliza la **Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolimate** permitirán un mejor conocimiento de ti mismo (a), de tus fortalezas y debilidades y de todas las capacidades con que cuentas para desarrollar un proyecto de vida estable, libre de drogas, que satisfaga tus expectativas y te ponga en contacto equilibrado con los tuyos, con tu medio de origen y con el Poder Superior.

La **Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolimate** brindará herramientas para que restablezcas los lazos de unión familiar, social y, en la medida de tus necesidades, también los vínculos académicos, laborales, artísticos, de cara a la futura reinserción social que es una de las metas de nuestro tratamiento.

Les brindaremos apoyo psicológico y terapéutico a ti y a tu familia. Además, en el encuentro dominical o festivo, los tuyos podrán disfrutar de los espacios con que cuenta la institución para recreación y sano compartir y los demás derechos descritos en el contrato.

Lo ideal es que concluyas tu proceso, sin embargo, las personas que no lo terminan reportan algunos de los siguientes beneficios: disminución del consumo, disminución de conductas agresivas, apertura al diálogo,

### **Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima. CONSENTIMIENTO INFORMADO.**

disminución de ausentismo laboral, disminución de conductas delictivas, mayor conciencia del problema y posibilidad de reintentar, nuevamente, salir de él, abandono del consumo (un mínimo porcentaje). Todo lo anterior depende, lógicamente, del tiempo de estadía en tratamiento y del compromiso con que se haya asumido el mismo.

**RIESGOS.** Algunos de los riesgos que puedes afrontar durante el tiempo del tratamiento son:

Que por temor de ser conocido no manifiestes y comuniques tus problemáticas impidiendo, con ello, el que seas ayudado por tus compañeros y el equipo terapéutico.

Es factible que después de las evaluaciones clínicas iniciales, por lo específico de tu problemática, debas ser remitido a otra institución terapéutica o de salud, acorde con tus necesidades.

El corte radical del consumo genera crisis que, manejadas inadecuadamente, pueden desembocar en abandono o reincidencia.

Que por falta de compromiso de tu parte, cumplas el tiempo de permanencia en la institución sin alcanzar la solución de tu problemática. El solo hecho de estar en comunidad no garantiza la rehabilitación.

Por situaciones coyunturales dentro del proceso es factible que requieras de un tiempo mayor en algunas de las etapas del tratamiento.

Que comiences, por tu problemática o escaso compromiso, a chocar con la estructura del programa y no obedecer a las normas de seguridad del hogar.

Que por descuidar las recomendaciones y normas de protección que debes observar cuando te ausentas del hogar, reincidas en conductas desadaptadas o en consumo.

Que información nociva, externa, te distraiga de tu proceso o te motive a abandonarlo.

Los siguientes riesgos tienen una incidencia mucho menor pero no por eso se puede dejar de mencionarlos: posibilidad de contraer alguna enfermedad infectocontagiosa o de transmisión sexual, ideación suicida, suicidio, complicación de desajustes orgánicos precedentes o propios de la edad, desajustes en el estado de ánimo, ser víctima de una agresión física por parte de algún compañero, morir durante el tratamiento.

**OTRAS OFERTAS:** Existen en el medio comunidades terapéuticas con otros enfoques tales como: Doce Pasos, Espiritual – Religioso, Médico – Clínico – Siquiátrico, Pedagógico – Reeducativo, Terapias Alternativas, etc. Puedes pedir más información a cualquier miembro de la institución.

Declaro conocer las anteriores indicaciones, las acepto, y acato a partir de hoy \_\_\_\_\_ y, para constancia, lo firmo en compañía de mi acudiente.

Residente: \_\_\_\_\_ CC. No. \_\_\_\_\_

Acudiente: \_\_\_\_\_ CC. No. \_\_\_\_\_

Funcionario de **Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima** que realiza la lectura y explicación del documento:

\_\_\_\_\_  
Nombres y Apellidos Completos

\_\_\_\_\_  
Cargo

**Fuente:** Documento de uso exclusivo de la Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima

## Anexo C. Reglas Cardinales

### FUNDACION CENTRO DE RENACIMIENTO A LA VIDA YOLIMA

#### REGLAS CARDINALES

**NOMBRE DEL RESIDENTE** \_\_\_\_\_

**Está terminantemente prohibido en la comunidad terapéutica:**

- ☐ ☐ La agresión física o el intento de agresión física.
- ☐ ☐ La posesión y el uso de drogas.
- ☐ ☐ Las relaciones sexuales entre los miembros de la comunidad terapéutica.
- ☐ ☐ La posesión de armas.

**La violación de cualquiera de estas reglas dará lugar a la expulsión del programa.**

Yo \_\_\_\_\_ leída estas reglas, las comprendo las acepto y soy consciente de las consecuencias que acarrea su violación.

\_\_\_\_\_  
del residente

\_\_\_\_\_  
firma del acudiente

Firma

**Fuente:** Documento de uso exclusivo de la Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima

## **Anexo D. Normas de las familias**

### **FUNDACION CENTRO DE RENACIMIENTO A LA VIDA YOLIMA**

#### **NORMAS DE LAS FAMILIAS**

##### **LOS FAMILIARES DEBERAN**

1. Asistir a las reuniones programadas para familiares de la comunidad terapéutica.
2. Mantener honestidad consigo mismos y con el equipo clínico.
3. Establecer una relación cordial con las familias de otros residentes vinculados al programa.
4. Comunicar al operador encargado o a cualquier miembro del equipo clínico, eventos significativos para el residente.
5. Informar al operador sobre algún medicamento que tome el residente.
6. Mantener contacto constante con el equipo clínico, especialmente cuando experimente dificultades en relación con el residente o el tratamiento.
7. Comunicar sus inquietudes y preocupaciones a los miembros del equipo clínico.
8. Revisar pertenencias que el residente ha dejado en casa en busca de material relacionado con el consumo de S.P.A.
9. Al llegar al hogar todas las familias deben pasar directamente a la oficina para dar información, recibir orientación y revisar los paquetes de ingreso al hogar.
10. Las zonas verdes son responsabilidad de todos. El almuerzo debe de ser en las mesas.
11. Las situaciones identificadas como proyecciones o deseos de abandono del residente deben ser comunicadas al encargado del hogar. Así mismo cualquier situación que implique manipulación.
12. Deben llevarle el almuerzo y la comida el día domingo de manera puntual, antes de la 1 p.m.
13. La piscina es uso exclusivo de los niños y es responsabilidad absoluta de los padres de Familia velar por sus niños.
14. Estar a paz y salvo en los pagos de la mensualidad.
15. El día de llamadas a los residentes son los días:  
Lunes de 7 a 9 p.m. (Desintoxicación)  
Martes de 7 a 9 p.m. (Plan de Tratamiento)  
Miércoles de 7 a 9 p.m. (Proyecto de Vida)  
Jueves de 7 a 9 p.m. (Liderazgo)
- NOTA: Solo se permiten dos (2) llamadas para cada residente.
16. La actitud asumida de la familia durante la visita debe ser acorde a la exigencia del comportamiento que asumen los residentes. Por lo tanto está PROHIBIDO acostarse dentro del hogar.



17. No se pueden dejar más de cuarenta mil pesos (\$ 40.000.00) al residente con excepciones especiales.
18. Las visitas deben permanecer en el área asignada, para las visitas.
19. Vestirse de manera adecuada, no se permite el ingreso con MINIFALDAS, TOPS, SHORTS.
20. En las semanas que se esté en maratón, ningún residente recibirá llamadas o saldrá del Hogar.
21. Cancelar la cuota de la empleada el último día de cada mes.
22. Cancelar la mensualidad el día exacto al ingreso del residente.

#### LOS FAMILIARES NO DEBERAN

1. Visitar las instalaciones del hogar estando bajo el efecto del alcohol o portando droga.
2. Permitir que el residente beba licor de cualquier clase como por ejemplo, un trago de vino o de cerveza un brindis en una ocasión especial y otros.
3. Dejar medicamentos al alcance del residente. Revise su botiquín periódicamente.
4. Permitir al residente relacionarse con personas consumidoras de sustancias psicoactivas.
5. Dejar al residente solo, en las etapas iniciales del tratamiento, o durante las visitas a la casa.
6. Utilizar la violencia física y/o verbal con referencia al residente.
7. Compartir con el residente información de conflictos o situaciones problemáticas.
8. Traer al residente noticias de personas con quien compartió el consumo de S.P.A.
9. Discutir información confidencial del residente con otros familiares, conocidos o residentes.
10. Solicitar citas médicas u odontológicas para el residente acordándolo previamente con el operador encargado.
11. Visitar en semana al residente, sin autorización previa.
12. Traer visitas al residente, sin consentimiento suyo y del equipo clínico ( novias, amigas, etc.)
13. Dar regalos a miembros del equipo clínico.
14. Hostigar al residente solicitando información clínica acerca de él o de otro miembro de la comunidad terapéutica.
15. Crear rumores o hacer críticas mal intencionadas, si tiene alguna inquietud, malestar o comentario, por favor diríjase al operador o personas del equipo clínico.
16. Encubrir o proteger al residente si el o los miembros de la familia han quebrantado alguna norma.
17. Dejar dinero y regalos al residente los domingos, el operador recibe el dinero que usted le desee dejar.

18. Traer alimentos o golosinas al residente cuando asiste a situaciones en el hogar durante la semana.
19. Establecer relaciones sexo-afectivas con otros residentes o familiares de residentes, se recomienda tener una actitud prudente en las expresiones afectivas con los residentes y miembros del equipo clínico.
20. Facilitar o estimular deseos de abandono por parte del residente.
21. Los familiares no entraran cigarrillos en horarios no adecuados.
22. Prestar dinero en efectivo a los miembros del STAFF y residentes.

**Se recibe y firma en constancia de pleno conocimiento:**

-----  
Firma del Residente

-----  
Firma del Acudiente

-----  
Firma Dirección

**Fuente:** Documento de uso exclusivo de la Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima

## Anexo E. Datos personales

FUNDACION CENTRO DE RENACIMIENTO A LA VIDA YOLIMA  
C.A.D.



Persona que diligencia este formulario: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### DATOS DEL PACIENTE

NOMBRE COMPLETO \_\_\_\_\_

APELLIDOS \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_ FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_

CEDULA (TI) \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_ CIUDAD \_\_\_\_\_

TELEFONO \_\_\_\_\_ FECHA DE INGRESO \_\_\_\_\_

### DATOS DEL ACUDIENTE

NOMBRES Y APELLIDOS \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_ CIUDAD \_\_\_\_\_

TELEFONO(S) Fijo \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_

PARENTESCO \_\_\_\_\_

**Fuente:** Documento de uso exclusivo de la Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima

## Anexo F. Requisitos de ingreso

### FUNDACION CENTRO DE RENACIMIENTO A LA VIDA YOLIMA

#### REQUISITOS PARA EL INGRESO

Nombre Residente:
Nombre Acudiente:

Ítem	Descripción	Cantidad	Ingresar	Pendiente	✓
1	Fotos (dos)	Dos (2)			
2	Fotocopia ampliada documento de identidad	Una (1)			
3	Fotocopia del carnet de la EPS	Una (1)			
4	Útiles de aseo personal (los necesarios)				
5	Mudas de ropa (máximo cinco)	Cinco (5)			
6	Abrigos o chaquetas (máximo tres)	Tres (3)			
7	Ropa para deporte				
8	Chancas (máximo dos)	Dos (2)			
9	Zapatos (Máximo tres pares)	Tres (3)			
10	Toallas	Dos (2)			
11	Cuadernos Y Lapiceros	Dos (2)			
12	Libro (el caballero de la armadura oxidada) Autor: Robert Fisher	Dos (1)			
13	Tendidos para cama sencilla	Dos (2)			
14	Almohada	Una (1)			
15	Silla Rimax blanca	Una (1)			
16	Colchoneta para meditación	Una (1)			
17	Colchón cama sencilla	Una (1)			

Observaciones:

El residente y el acudiente declaran que las pertenencias aquí relacionados, son los únicos elementos de significativo valor con los que ingresa el residente a la fundación. No ingresa joyas, reloj, radio, celular o algún elemento que se asemeje o reemplace a los anteriormente mencionados, ni mucho menos armas letales de ningún tipo, ni medicamento alguno salvo los formulados por un médico titulado. Tampoco ingresa dinero en efectivo o documento valor que lo sustituya, ni cigarrillos.

Así mismo, aceptan que los ítems resaltados en negrilla (15, 16 y 17) constituyen una donación para la fundación y por tanto esta podrá ponerlos a la disposición y uso de otros residentes.

Residente:	Acudiente:	Lugar y fecha:
CC No	CC No	

**Fuente:** Documento de uso exclusivo de la Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima.

## AnexoG. Autorizaciones

### FUNDACION CENTRO DE RENACIMIENTO A LA VIDA YOLIMA AUTORIZACIONES

1. YO \_\_\_\_\_ entiendo y acepto que en el momento de las entrevistas de pre-ingreso falsifique, omita o mienta en la información relacionada con mi situación legal o mi estado de salud física y mental, podre ser retirado del programa de rehabilitación de la **Fundación Yolima NIT 900-193-249**, en cualquiera de sus fases. Teniendo en cuenta lo anterior me comprometo a suministrar con honestidad la información requerida para la elaboración de mi **Plan de Tratamiento**.
2. Autorizo a la **Fundación Yolima NIT 900-193-249** para efectuar las siguientes acciones:
  - a. Abrir y censurar mi correspondencia.
  - b. Registrar todas mis prendas de vestir y mis propiedades personales al momento de ingresar o cuando considere necesario, con el propósito de verificar mi **Sobriedad**.
  - c. Tomar muestras de orina cuando considere necesario con el propósito de verificar mi **Sobriedad**.
  - d. Una vez salga del programa por cualquier razón y requiera de información sobre mi proceso de rehabilitación, los costos en que incurra la **Fundación Yolima** serán con cargo a mi cuenta.
  - e. Controlar y restringir el uso del teléfono.
  - f. Controlar y restringir las visitas de mi familia o amigos cada vez que sea necesario para la continuación de mi proceso de rehabilitación.
  - g. Remitirme a otra institución de salud en caso de complicación medica.

Firma del Residente \_\_\_\_\_ C/c-TI # \_\_\_\_\_

Nombre del Testigo: \_\_\_\_\_

Firma del Testigo \_\_\_\_\_ -C/c \_TI# \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Fuente:** Documento de uso exclusivo de la Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima.

## **Anexo H. Manual de convivencia**

### **FUNDACIÓN CENTRO DE RENACIMIENTO A LA VIDA YOLIMA MANUAL DE CONVIVENCIA**

Cada residente debe recibir una copia de este manual, el cual debe firmar y conocer en su totalidad.

Se estipula un lapso de tiempo en las ayudas para cada ítem dependiendo de la falla (De 1 día, 6 días y 12 días).

#### **1. LEVANTADA:** Tiempo estipulado **6 días**.

1.1. Brigada o baldeado escogido por el Terapeuta después de almorzar.

1.2. Si reincide en la falla por segunda vez dentro de este lapso de tiempo se le quitará al compañero 3 cigarrillos.

1.3. Si reincide por tercera vez la misma falla se le hará confrontación y las ayudas serán evaluadas por el Equipo Clínico.

#### **2. LLEGADAS A CIRCULOS Y FILAS:** Tiempo estipulado **1 día**.

2.1. Cada compañero tiene 1 minuto para llegar a tiempo a las filas, pasado el minuto se llama a lista y el compañero que no se encuentre no fumara el siguiente cigarrillo o para aquellos que no fuman no habrá tienda.

NOTA: Si se comete la falla después de haber pasado la tienda de las 4:00 pm, se le acumulara la ayuda para el siguiente día.

#### **3. FUMAR A DESHORAS:** Tiempo estipulado **1 día**.

3.1. No fuma el siguiente cigarrillo o no tiene tienda.

NOTA: Si se comete la falla después de haber pasado la tienda de Las 4:00 pm, se le acumulara la ayuda para el siguiente día.

#### **4. IRRESPETO A CIRCULOS Y FILAS:** Tiempo estipulado **1 día**.

4.1. Al tercer llamado de atención por el Terapeuta, se remite al compañero a espacio de introspección y/o reflexivo.

4.2. Si reincide en la falla tendrá introspección a las 5:00 am sobre el irrespeto a círculos.

4.3. Si el compañero reincide por tercera vez se le quitara un cigarrillo o la tienda.

NOTA: Las fallas del compañero pueden ser precedentes para ser señalado en la Terapia Ronda de Señalamientos.

#### **5. SEÑALAMIENTO E IMPERSONALES:** Tiempo estipulado **6 días**.

5.1. Tiene el doble de señalamientos e impersonales.

5.2. Si reincide tendrá introspección a las 5.00 am sobre la irresponsabilidad.

5.3. Si reincide por tercera vez sale como etapa anterior a la reinserción.

NOTA: Para los compañeros que no han salido por primera vez no se podrá colocar la tercera ayuda, pero si será evaluado por el Equipo Clínico.

**6. DIARIOS TERAPEUTICOS:** Tiempo estipulado **6 días**.

6.1. Introspección a las 12:00 pm sobre porque no realice el diario.

**6.2.** Si reincide en la falla tendrá introspección a las 5:00 am.

**6.3.** Si reincide por tercera vez saldrá como etapa anterior en la reinserción.

**7. RETIRARSE DE CIRCULOS Y ACOSTARSE SIN PERMISO:**

Tiempo estipulado **1 día**.

7.1. No fuma 2 cigarrillos o no tendrá tienda.

**8. DESORDEN (PERTENENCIAS, CAMA Y ALREDEDORES):** Tiempo estipulado **6 días**.

8.1. Organizar el locker a las 12:00 pm y mostrarlo al Terapeuta encargado o de turno.

8.2. Si reincide en la falla tendrá introspección a las 5:00 am.

8.3. Si reincide por tercera vez será restricto a llamadas y hará una educativa para todo el grupo.

**9. ANTIHIGIENE O PRESENTACION PERSONAL:** Tiempo estipulado **6 días**.

9.1. Introspección a las 5:00 am sobre la antihigiene y la presentación personal.

9.2. Si reincide en la falla hará brigada o baldeo a las 12:00 pm.

9.3. Si reincide por tercera se le hará confrontación y las ayudas serán colocadas por el equipo clínico.

**10. IRRESPETO A COMPAÑEROS:** Tiempo estipulado **1 día**.

10.1. Sera enviado a espacio de introspección y/o reflexión.

10.2. Si reincide en la falla se le quitara un cigarrillo o tienda para los compañeros que no fuman.

10.3. Si reincide por tercera vez será confrontado y las ayudas serán colocadas por el Equipo Clínico.

**11. COMPAÑERO MÁS SEÑALADO EN EL DIA:** Tiempo estipulado **1 día**.

11.1. Hacer 5 auto señalamientos.

11.2. Si reincide en la falla tendrá introspección a las 5:00 am.

11.3. Si reincide por tercera vez tendrá confrontación y las Ayudas serán colocadas por el Equipo Clínico.

**12. CALETAS (cigarrillos).**

12.1. Confrontación ayudas por el Equipo Clínico.

**13. FALLA EN LA TERAPIA DE VINCULACION.**

Las fallas serán evaluadas por el Equipo Clínico.

#### **14. ROBO**

14.1. Acto generativo con el compañero y/o el hogar (Devolverá pertenencia o artículo sustraído).

14.2. 5 am. Introspección referente a la falla.

NOTA: Dependiendo del robo la ayuda será evaluada por el Equipo Clínico.

Se podrá agregar o reestructurar más puntos al pacto de convivencia, según se vayan dando las situaciones en el hogar.

**Fuente:** Documento de uso exclusivo de la Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima.



## **Anexo I. Derechos y deberes de los pacientes**

### **FUNDACION CENTRO DE RENACIMIENTO A LA VIDA YOLIMA DERECHOS Y DEBERES DE LOS PACIENTES**

En la **Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima** nos preocupamos por nuestros pacientes, por eso damos a conocer toda la información sobre los derechos y deberes.

#### **¿Cuáles son sus derechos?**

Todo paciente debe ejercer sin restricciones por motivos de raza, sexo, edad, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier índole, origen social, posición económica o condición social, su derecho a:

1. Tengo DERECHO de elegir libremente el **CAD** para que me presten la atención requerida, dentro de los recursos disponibles del país.
2. Tengo DERECHO a disfrutar de una comunicación plena y clara con el Psicólogo, Trabajador Social, Terapeuta Ocupacional y personal clínico, apropiada a mis condiciones psicológicas y culturales, que me permitan obtener toda la información necesaria respecto a la enfermedad que padezco, así como a los procedimientos y tratamientos que se me vayan a practicar y el pronóstico y riesgos que dicho tratamiento conlleve. También mi derecho a que yo, mis familiares o representantes, en caso de inconsciencia o minoría de edad, consientan o rechacen estos procedimientos, dejando expresa constancia, ojalá escrita, de mi decisión.
3. Tengo DERECHO a recibir un trato digno respetando mis creencias y costumbres, así como las opiniones personales que tengo sobre la enfermedad que sufro.
4. Tengo DERECHO a que todos los informes de mi historia clínica sean tratados de manera confidencial y secreta y que, sólo con mi autorización o la de mi acudiente, puedan ser conocidos por otras personas distintas a las autorizadas por la **Fundación**,
5. Tengo DERECHO a que se me preste durante todo el proceso del tratamiento, la mejor asistencia terapéutica disponible en la **Fundación**.
6. Tengo DERECHO a través de mi acudiente, a revisar y recibir explicaciones acerca de los costos totales por los servicios obtenidos, tanto por parte de los profesionales de la salud como por los Terapeutas al servicio de la **Fundación**.
7. Tengo DERECHO a recibir o rehusar apoyo espiritual o moral cualquiera que sea el culto religioso que profese.
8. Tengo DERECHO a que se me respete la voluntad de participar o no, en investigaciones, estudios, o encuestas realizadas por personal científicamente calificado, siempre y cuando me haya enterado acerca de los objetivos, métodos,

posibles beneficios, riesgos previsibles e incomodidades que el proceso investigativo pueda implicar.

**9.** Tengo DERECHO a que se me respete la voluntad de aceptación a rehusar la donación de mis órganos para que estos sean trasplantados a otros enfermos.

**10.** Tengo DERECHO a morir dignamente y a que se me respete mi voluntad de permitir que el proceso de la muerte siga su curso natural en la fase terminal de mi enfermedad, cuando deba permanecer en otra institución de salud diferente a **la Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima.**

### **¿Cuáles son los Deberes de los pacientes y acudientes?**

**1.** DEBO cumplir las normas y políticas establecidas por la **Fundación** para el ingreso de pacientes.

**2.** DEBO cumplir puntualmente las citas psicológicas, de espacios terapéuticos, trabajo social y salud ocupacional. Cuando por alguna razón no pueda asistir debo informar previamente, su cancelación y/o aplazamiento.

**3.** DEBO presentar mensualmente las órdenes y autorizaciones de servicios expedidas por la EPS (si se requieren) para poder continuar recibiendo tratamiento por parte de **Fundación**.

**4.** DEBO informar oportunamente todo cambio de mi dirección, teléfono, nombre y apellido completos y de mi acompañante.

**5.** DEBO al momento de ingreso a la **Fundación** suministrar a mi equipo médico tratante y a los servicios de apoyo diagnóstico, la información completa y detallada de mis síntomas, mis enfermedades pasadas, las hospitalizaciones o cirugías anteriores, los medicamentos que estoy tomando, las alergias o reacciones adversas que haya tenido ante algún medicamento o el uso de algún producto y todos aquellos aspectos relacionados con mi salud.

**6.** DEBO cumplir a cabalidad el plan de tratamiento planteado por el equipo clínico de la **Fundación** en lo referente a terapias, actividad física, cuidados en casa, alimentos.

**7.** DEBO reportar al equipo clínico tratante o personal profesional (Psicólogo, Trabajador Social, Terapeuta Ocupacional) que me atiende, aquellos cambios inesperados en mi estado de salud tanto física como mental.

**8.** DEBO aceptar las “Ayudas” cuando rehúse el tratamiento recomendado por la **Fundación** o no siga las normas o reglas del sitio de tratamiento.

**9.** DEBO cumplir a cabalidad a través de mi acudiente con las obligaciones financieras por facturación de servicios recibidos en la **Fundación**.

**10.** DEBO tratar con respeto y cortesía al personal de la Fundación que me brinda el tratamiento de rehabilitación.

**11.** DEBO abstenerme de fumar como parte de mi plan de rehabilitación y lograr de esta manera mejores resultados en la superación de mi enfermedad.

**Fuente:** Documento de uso exclusivo de la Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima.

## **Anexo J. Centro de renacimiento a la vida yolima**

### **FILOSOFIA**

#### **¿Por qué estamos aquí?**

ESTAMOS AQUÍ PORQUE NO EXISTE REFUGIO ALGUNO DONDE  
ESCONDERNOS DE NOSOTROS MISMOS.

MIENTRAS LA PERSONA NO SE CONFRONTE EN LOS OJOS Y EN EL  
CORAZON DE LOS DEMAS ESTA ESCAPANDO.

MIENTRAS NO COMUNIQUE SUS SECRETOS NO HALLARA REPOSO.

EL HOMBRE QUE TEME SER CONOCIDO NO PODRA CONOCERSE A SI  
MISMO NI CONOCER A LOS DEMAS. ESTA SOLO, FUERA DE ESTOS  
PUNTOS COMUNES DONDE MÁS PODREMOS HALLAR TAL ESPEJO.

REUNIDOS AQUÍ LA PERSONA PUEDE AL FIN MANIFESTARCE  
CLARAMENTE A SI MISMO YA NO COMO EL GIGANTE DE SUS SUEÑOS NI  
EL ENANO DE SUS TEMORES, SI NO COMO UN HOMBRE PARTE DE UN  
TODO CON SU CONTRIBUCION PARA OFRECER.

SOBRE ESTE TERRENO TODOS PODEMOS HECHAR RAICES Y CRECER YA  
NO SOLOS COMO LA MUERTE SINO VIVOS PARA NOSOTROS MISMOS Y  
PARA LOS DEMAS.

**Fuente:** Documento de uso exclusivo de la Fundación Centro de Renacimiento a  
la Vida Yolima.